

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ettevõtetmajanduse instituut

Ott Jõgi

**LUKSUSKAUPADE JAOTUSTRATEEGIA KUJUNEMIST  
MÕJUTAVAD FAKTORID EESTI ETTEVÕTETE NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks

ettevõtluse ning tehnoloogia juhtimise erialal

Juhendaja: Tanel Mehine

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2014. a.

..... õppetooli juhataja .....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Ott Jõgi

# SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. LUKSUSKAUPADE JAOTUSSTRATEEGIA KOMPONENDID JA RAAMISTIK	9
1.1 Jaotusstrateegia teoreetiline käsitus.....	9
1.2 Luksuskaupade eripärad ja jaotusstrateegia.....	28
2. LUKSUSKAUPADE JAOTUSSTRATEEGIA ELLUVIIMINE EESTI	
ETTEVÕTETES .....	40
2.1 Eesti luksuskaupade turu ülevaade ja empiirilise uuringu metoodika raamistiku tutvustus .....	40
2.2 Luksuskaupade jaotusstrateegia realiseerimine Eesti ettevõtetes .....	47
2.3 Ettevõtete luksuskaupade jaotusstrateegia kujunemist mõjutavate faktorite analüüsi kokkuvõte .....	64
Kokkuvõte .....	70
Viidatud allikad.....	76
Lisa 1. Kvalitatiivse intervjuu vorm.....	86
Summary .....	87

## SISSEJUHATUS

Kiirelt globaliseeruvast majandusruumis iseloomustab tänaseid tarbijaid teadlik valik – tarbija siseneb huvipakkuvale turule kindla sooviga ning eeldab sealjuures küllaldase valiku olemasolu. Sellest tulenevalt on oluline, et kauba pakkujad oleksid teadlikud, kuidas viia väärtuspakkumine sihttarbijani kõige efektiivsemal moel. Viimane annab ettevõtjale võimaluse saavutada konkurentide ees turueelise, muutes jaotusstrateegiliste otsuste langetamise mõjukaks protsessiks ettevõtte majandustegevuses. Üldise majanduskasvu tingimustes on tavatoodete sortimendi kasvades meie ümber ka järjest enam luksuskaupu – tooteid, mida iseloomustab masstoodangu kõrval eksklusiivsus ja kõrge kvaliteet. Luksuskauba ost eeldab tarbijalt suuremat investeringut (sh ostu läbimõtlemit), võrreldes massturu toodetega. Luksuskauba pakkujale on seega oluliseks väljakutseks, kuidas jõuda kõrgendatud ootustega piiratud tarbijaskonnani. Sellest tulenevalt on ettevõtjal tänastes tingimustes oluline läbi mõelda, kuidas planeerida ettevõtte jaotusstrateegiat ning millised faktorid mõjutavad antud kauba teekonda lõpptarbijani.

Ettevõtte majanduslik edu jaotuse seisukohast sõltub eelkõige sellest, kuidas ettevõtte suudab rahuldada sihturu vajadusi. Pakutava toote jaotusega (*place and distribution*) seotud tegurid on turustustegevuses määrava tähtsusega, kuna pakutava toote omaduste, hinnakujunduse ning toetavate tegevuste kõrval on just toote jaotusega seotud aspektid ettevõttele pikaajaliselt siduvad strateegilised otsused – seda eelkõige järgnevatel põhjustel. Jaotuskanalite valik ja süsteemi ülesehitus, sh tõhusa jaotusstrateegia säilitamine ning muudatuste juhtimine nõuab ettevõttelt enamasti suuri investeringuid ning märkimisväärsed juhtimisalaseid- ja finantsressursse. Lisaks eelnevale – võrreldes toote omaduste või hinnakujundusega, annab edukalt formuleeritud jaotusstrateegia ettevõtjale pikemaajalise turueelise, kuna konkurentidel on keeruline antud otsuseid kiirelt kopeerida. Sagedased jaotusstrateegilised muudatused võivad negatiivselt mõjuda ettevõtte üldisele mainele ja usaldusväärsusele. Samas kaasnevad just kaupade efektiivse jaotusega – st lõpptarbijani viimisega ettevõttele kiired täiendavad

konkurentsieelised ja kasumi suurenemine. (Anderson, Coughlan 1987: 71–80; Banyte *et al.* 2011: 326; Chen *et al.* 2008: 398; Rosenbloom 2007: 7) Ettevõttel võib olla kliendile pakkuda kuitahe kvaliteetset kaupa, kuid ettevõtte edu peitub selle kvaliteedi kättesaadavaks tegemises ja viimises lõpptarbijani. Just eelnimetatud põhjused muudavad jaotusstrateegilised otsused niivõrd ressursimahukateks ja pikaajalise mõjuga otsusteks ettevõtte äritegevuses.

Erinevalt masstoodangust tuleb luksuskaupade viimises lõpptarbijani arvestada ka jaotuse võtmes paljude antud tooteklassile ainuomaste eripäradega – ühelt poolt toote kõrge hind ning teiselt poolt piiratum kättesaadavus. Luksuskaupade valikuline ja eksklusiivsem jaotus seab antud toodetele ka selged jaotusstrateegilised piirangud, mida peab luksuskaupadega tegelev ettevõtja jaotusstrateegia planeerimisel arvestama. Turustuses nimetatakse antud fenomeni ka „luksuskaupade jaotuse paradoksiks“ (*distribution paradox of luxury marketing*), mis väljendub vastuolus luksuse ja turustuse vahel – ühelt poolt püüavad luksuskaupade müüjad tõsta müügimahtusid ning laiendada äritegevust, samas kui suurenenud müüginahud vähendavad luksusbrändi kuvandi rareiteetsust. Seega võib ettevõtja turustusala tegevus ohustada tuleviku edu luksuskaupade müümises (Heine 2012: 85). Luksuskaupade pakkumise ja tarbijapoolse nõudluse kontekstis on siinkohal oluline välja tuua, et üldist maailma turuseisu hinnates on ülemaailmne luksuskaupade turg hetkel positiivses kasvutrendis, vaatamata globaalsele majanduslikule ja poliitilisele ebastabiilsusele ning probleemidele eurotsoonis (Luxury Goods ... 2013: 7). Aastatel 2012–2013 on luksuskaupade müük kogu maailma mastaabis kasvanud ca 5% aastas ning sarnast trendi prognoositakse aastani 2017 (*Ibid.*: 7). Antud tendents tuleneb eelkõige sissetulekute suurenemisest ja kasvavast nõudlusest luksuskaupade järgi kiiresti arenevatel turgudel, globaalsest linnastumisest ning arenenud riikide tehnoloogiliste lahenduste mitmekesisistumisest (*Ibid.*: 29). Eesti ja ümbritseva regiooni luksuskaupade turu tekkele ja hilisemale luksusbrändide pakkumise kasvule andsid tõuke esiteks Nõukogude Liidu lagunemise järel postsotsialistliku ühiskonna jõukuse kasv ja seejärel ühinemine Euroopa Liiduga (Środa-Murawska, Szymańska 2013: 52; Ostapenko 2013: 1; Petcu 2009). Majanduskasvu, suureneva jõukuse ning luksuskaupade nõudluse kasvu tingimustes on ettevõtjatel oluline läbi mõelda, kuidas viia pakutavad luksustooted lõpptarbijani kõige

efektiivsemal moel optimaalsete investeeringute ja ressurssidega, säilitades samal ajal luksuskauba unikaalsuse ning brändi kuvandi. Just sellest tulenevalt on jaotusstrateegilised otsused luksuskaupadega tegelevatele ettevõtjatele määrava tähtsusega ning oluline on arvestada faktoritega, mis mõjutavad antud tootesektori jaotusstrateegiat.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, millised faktorid mõjutavad luksuskaupade jaotusstrateegia kujunemist Eestis. Antud eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgnevad uurimisülesanded:

1. Analüüsida teoreetilisi jaotusstrateegia käsitlusi, seejuures kaardistada jaotusstrateegia olulisemad komponendid ja nende funktsioonid.
2. Analüüsida, millised faktorid mõjutavad jaotuskanalite valikut ettevõtte jaotusstrateegias.
3. Kaardistada teoreetiliste käsitluste põhjal luksuskaupade peamised omadused ning piiritleda luksuskauba mõistet. Analüüsida, millised luksuskauba omadused mõjutavad valitavat jaotusstrateegiat.
4. Sünteesida teoreetilise materjali põhjal luksuskaupade jaotusstrateegiaid ning tuua välja luksuskaupade jaotusstrateegia peamised lähtekohad ja faktorid, mis luksuskaupade jaotusstrateegiat enim mõjutavad.
5. Analüüsida Eestis erinevate luksuskaupadega tegelevate ettevõtete jaotusstrateegiaid ja nende kujunemist, sh kaardistada nende rolli luksuskauba tarneahelas.
6. Analüüsida erinevate Eestis luksuskaupadega tegelevate ettevõtete jaotuskanaleid ning jaotuskanalite valikut mõjutavaid faktoreid.
7. Anda soovitusi Eesti alustavatele luksuskaupu müüvatele ettevõtetele luksuskaupade jaotusstrateegia arendamiseks.

Varasemad uurimused luksuskaupade jaotusest viitavad luksuskaupade kui eraldi tooteklassi kompleksema kättesaadavuse vajadusele – luksuskaupadele on erinevalt masstoodangu intensiivsest jaotusest iseloomulik toodete eksklusiivne jaotus – luksuskauba ost eeldab potentsiaalselt tarbijalt enne ostuni jõudmist teatavate finants- ja ajதாகистuste ületamist (Kapferer, Bastien 2009: 318). Autorid leiavad, et luksuskaupade jaotus erineb suuresti tavatoodangu jaotusstrateegiast eelkõige luksuskaupade

spetsiifiliste omaduste ning luksuskauba brändi kuvandi säilitamise olulisuse tõttu (Brun *et al.* 2008: 568). Uurimused on sageli vaadelnud luksuskaupade müüki jaemüügi seisukohast, leides, et levinuimad luksuskaupade jaemüügi jaotuskanalid on monobränd butiigid (Brun *et al.* 2008: 562; Nueno, Quelch 1998: 68; Amatulli, Guido 2012: 198). Samuti on varasemalt enam uuritud luksuskaupade tarneahela juhtimist just tootja tegevusest lähtuvalt (Vickers, Renand 2003; Banyte *et al.* 2011; Caniato *et al.* 2011). Caniato *et al.* (2011: 632) viitavad vähesele struktureeritusele antud teema valdkonnas, mis tuleneb eelkõige piiratud spetsiifilistest teadmistest luksuskaupade sektorile iseloomulike eripärade ning kaupade jaotusstrateegiliste otsuste seostest. Seega on varasemad käsitletud luksuskaupade jaotusest enamasti lähenenud piiratud teatud jaotusstrateegia komponentidele – nt konkreetse jaotuskanali valikule. Siiski ei ole varasemad teoreetilised käsitletud uurinud terviklikumalt luksuskaupade kogu jaotusstrateegia kujunemise protsessi just seda peamiselt mõjutavate faktorite kaudu. Samuti ei ole autori hinnangul Eestis varasemalt luksuskaupade jaotusstrateegilisi protsesse süsteemselt uuritud.

Magistritöö esimene teoreetiline peatükk annab esmalt ülevaate jaotusstrateegia komponentidest ning nende funktsioonidest. Lisaks kaardistab autor erinevad jaotuskanali liigid ning nende valikut mõjutavaid faktoreid. Edasi võtab autor vaatluse alla luksuskaupade eripärad ning mõju jaotusstrateegiale. Tulenevalt eelnevalt käsitletud punktide analüüsist ja sünteesist, töötab autor järgnevalt välja luksuskaupade jaotusstrateegia kujunemise protsessi ja seda mõjutavate faktorite mudeli, mille eesmärgiks on tuua välja peamised luksuskaupade jaotusstrateegia teoreetiliste käsitletute seisukohad. Ühtlasi võtab autor antud seisukohad aluseks töö empiirilises osas valitud ettevõtete analüüsimiseks.

Töö teises osas analüüsib autor viie Eesti ettevõtte luksuskaupade jaotusstrateegiat mõjutavaid faktoreid nelja uurimispunkti lõikes: jaotusstrateegia lähtekohad, jaotusstrateegia olemasolu ja eesmärgipärasus, jaotusstrateegia komponendid ja funktsioonid, jaotuskanalite eelised ja puudused. Antud punktide analüüsi ja sünteesi tulemusena toob autor välja peamised faktorid, mis luksuskaupade jaotusstrateegiat mõjutavad. Lisaks teeb autor täiendusi teoreetilises osas püstitatud mudelile ning annab

hinnangu Eestis luksuskaupadega tegelevate ettevõtete jaotusstrateegiatele ja teeb ettepanekuid edaspidiseks.



# 1. LUKSUSKAUPADE JAOTUSSTRATEEGIA KOMPONENDID JA RAAMISTIK

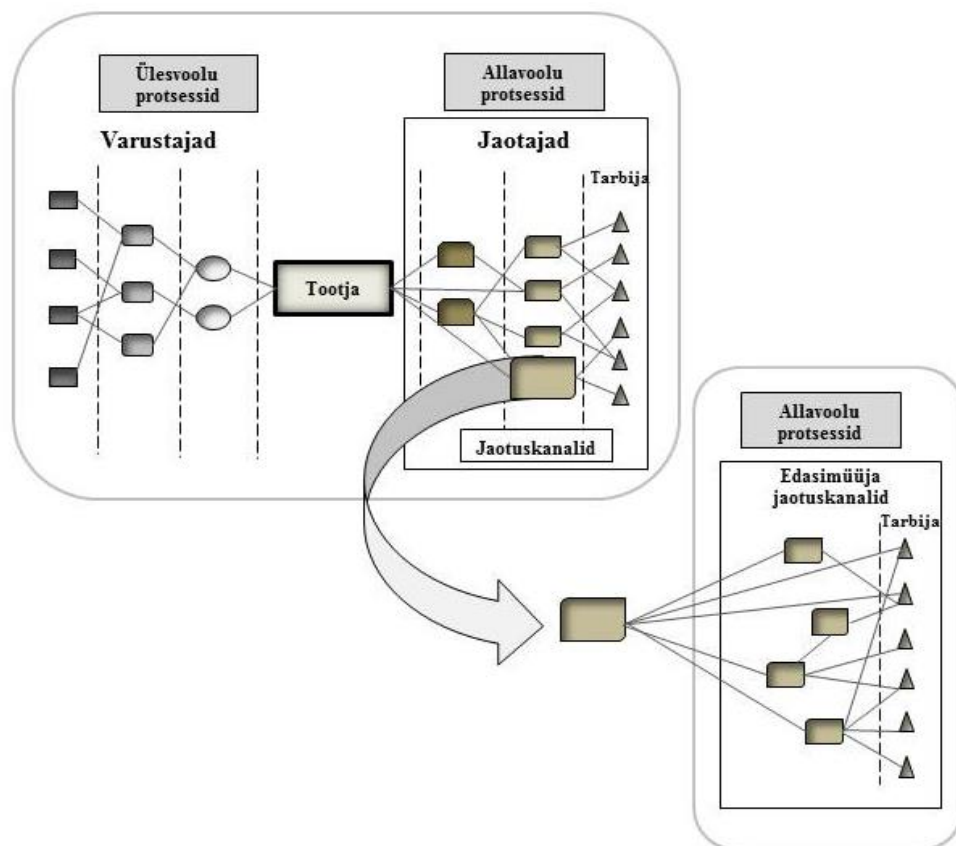
## 1.1 Jaotusstrateegia teoreetiline käsitlus

Käesolevas peatükis võtab töö autor vaatluse alla erinevate teoreetiliste käsitluste alusel olulised jaotusstrateegia ja luksuskaupade jaotusstrateegia komponendid ning toob välja peamised faktorid, mis mõjutavad luksuskaupade jaotusstrateegia kujunemist. Täpsemalt võtab autor vaatluse alla järgnevad aspektid, mis on olulised luksuskaupadele omaste jaotusstrateegiliste tendentside mõistmiseks:

- Jaotusstrateegia lähtekohad;
- Jaotusstrateegia olemasolu ja eesmärgipärasus;
- Jaotusstrateegia komponendid ja funktsioonid;
- Jaotuskanalite eelised ja puudused.

Järgnevalt käsitleb autor jaotusstrateegia lähtekohti, milleks on antud juhul toote tarneahela kaardistamine ning erinevate tarneahela liikmete funktsioonide kirjeldamine. Toote jõudmiseks tarbijani läbib toode tarneahela, mille ülesehitus võib olla võrdlemisi kompleksne (Waters 2003: 87). Esmalt toob autor välja tarneahela definitsiooni. Tarneahel (*supply chain*) koosneb institutsionaalsetest üksustest ning tegevusjadadest, milles tootmiseks või teenuse pakkumiseks vajalikud ressursid (nt toormaterjalid, informatsioon, kapital, oskuskompetents jms) liiguvad mööda kindlat trajektoori, jõudmaks antud protsessi kaudu konkreetse tooteni ning sealt edasi liigub valmistoode läbi erinevate jaotuskanalite lõpptarbijani (Waters 2003: 7; Kotler *et al.* 2008: 880). Tarneahelas toimuvate etappide ning toote jaotusega seotud tegevuste iseloomustamiseks kasutatakse erinevaid definitsioone vastavalt sellele, millisele osale ahelas keskendutakse. Joonisel 1 on kujutatud näitena toote tarneahelat ja jaotusvõrgustikku, tuginedes autorile Waters (2003: 9). Igal pakutaval tootel on oma kindel tarneahel, mis võib tänapäeval olla võrdlemisi pikk ning mitmekesine, koosnedes erinevatest organisatsioonidest ja üksustest. Sageli koosneb tarneahel tarnijast,

transportijast, tootjast, hulgimüüjast, jaemüüjast ja tarbijast (Chopra, Meindl 2007: 40). Kõikidel tarneahela liikmetel on oma kindel funktsioon (Waters 2003: 17). Tarneahelasse lisatakse väärtust läbi mitme järjestikuse toimingu või etapi. Mõni ahelasse kuuluv üksus võib enda alla võtta ka mitu tegevust/etappi, kuid sagedamini keskenduvad ettevõtted ühele kindlale etapile tarneahelast, mis etendab antud majandusharus olulist rolli (Nicovich *et al.* 2007: 93–94). Kõikidel tarneahela üksustel on kas otsene või kaudne roll kliendi nõudmiste täitmisel. Kuna iga tarneahela liige lisab ahelasse teatud väärtust, on tänapäeval kujunenud turustuses oluliseks mõisteks väärtuspakkumise võrgustik, mille liikmed suhestuvad lõppeesmärgiga viia konkreetne väärtuspakkumine kliendini. (Kotler *et al.* 2008: 880)



**Joonis 1.** Toote tarneahela ja jaotusvõrgustiku näide. Allikas: Waters (2003: 9); autori täiendatud.

Joonisel 1 toimuvat protsessi jõudmaks toote valmimiseni nimetatakse „ülesvoolu liikumiseks“ ning liikumist alates tootjast lõpptarbijani „allavoolu liikumiseks“ (Waters

2003: 11). Tarneahela ülesvoolu protsessid on enam ainelised, olles seotud näiteks otsese tooraine hankimise, tootmise ning pakendamisega. Allavoolu toimingud keskenduvad enam mitteainelistele – teenuse osutamisega seotud elementidele. (Harland 1997, viidatud Guan 2010: 14 vahendusel) Tarneahelate ühiseks funktsiooniks on materjali, produkti või teenuse kättesaadavuse parandamine sihtturgudel (Waters 2003: 11) ning makromajanduslikus mõttes pakkumise ja nõudluse tasakaalustamine, reguleerides läbi vahendajate kasutamise vajalike otsekontaktide arvu (Waters 2003: 12; Kotler *et al.* 2008: 881).

Käesolevas magistritöös käsitletavad jaotusstrateegilised protsessid hõlmavad eelkõige jaotamise võtmes olulist tarneahela „allavoolu liikumist”. Toote liikumisel tarneahelas allavoolu langetatakse suur osa jaotusstrateegilistest otsustest, mille käigus toimub valmistoodete või -teenuste liikumine tootjalt lõppklientide e. tarbijateni (vt. joonis 1 – parempoolne osa). Tarneahela allavoolu protsessides on tootja peamisteks partneriteks hulgimüüjad ja jaemüüjad, kes on oluliseks ühenduseks pakkuja ning selle sihtturu vahel (Kotler *et al.* 2008: 880). Lisaks on siinkohal oluline välja tuua, et tarneahela allavoolu osalevates üksustes lisatakse pakutavatele toodetele väärtust turunduskanalite kaudu – nt läbi reklaami ja toodete positsioneerimise (Nicovich *et al.* 2007: 94).

Toodete jaotusega seotud kirjanduslikes käsitlustes ei ole enamasti jaotusstrateegia mõistet otseselt ja üheselt defineeritud (Pitt *et al.* 1999; Gudonavičienė, Alijošienė 2008; Kotler *et al.* 2008; Parment 2008; Guan 2010; Brettel *et al.* 2011; Xia *et al.* 2013; Yeung, Mok 2013). Jaotusstrateegiat kirjeldades keskenduvad autorid enamasti jaotuskanalite kirjeldamisele, jaotuskanalite valiku tähtsusele ning erinevatele viisidele, kuidas viia toode võimalikult efektiivselt lõpptarbijani (Pitt *et al.* 1999: 19; Parment 2008: 262; Brettel *et al.* 2011: 683; Guan 2010: 15; Xia *et al.* 2013: 39–40; Yeung, Mok 2013: 44). Võttes edaspidi vaatluse alla tarneahela joonise 1 parempoolse osa, on oluline defineerida mõisted jaotus, jaotusstrateegia ja jaotuskanal. Kogu majandussüsteemi laiemalt vaadeldes viitab mõiste „jaotus“ tulude ning varade paigutamisele ning jaotusele ühiskonnas (Segetlija *et al.* 2012: 786). Majanduslikus aspektis kitsamalt käsitledes tähendab mõiste jaotus kaupade jagamist selle vastuvõtjatele (Vachani, Smith 2008: 53; Segetlija *et al.* 2012: 786). Segetlija *et al.* (2012: 786) selgitavad lisaks, et jaotuse alla kuuluvad tegevused, mis võimaldavad

toodete ja teenuste ülekannet ühelt majandussubjektilt teisele.

Järgnevalt vaatleb töö autor, kuidas on defineerinud erinevad autorid mõistet jaotuskanal. Jaotuskanal on vastastikku sõltuvate institutsioonide kogum, mille kaudu teeb pakkuja toote tarbijale kättesaadavaks (Kotler *et al.* 2008: 881). Jaotuskanali all mõistetakse rühma organisatsioonilisi üksusi, mis hoolitsevad toote või teenuse asukohalise jaotuse eest (Banyte *et al.* 2011: 319). Jaotuskanali lõppeesmärk on tuua tootjad ja tarbijad üksteisele lähemale ning samal ajal anda toodetele ja teenustele lisaväärtust (Kim, Frazier 1996: 22). Jaotuskanal koosneb üksustest, mis on ühise eesmärgi saavutamiseks omavahel sõltuvates partnerlussidemetes ning milles igal kanali liikmel on täita kindel roll (Kotler *et al.* 2008: 884).

Tuginedes eelnevalt toodud teoreetilistele käsitlustele võib väita, et jaotusstrateegia on valitud jaotuskanalite eesmärgipärane plaan, sihiga viia toode lõpptarbijani võimalikult efektiivsel viisil. Kuna kirjanduses ei leidu ühtset jaotusstrateegia definitsiooni, lähtub käesoleva magistr töö autor edaspidi eelnimetatud jaotusstrateegia definitsioonist.

Jaotusstrateegiat käsitlevast kirjandusest selgub, et uurimustes keskendutakse ühelt poolt kas konkreetse jaotuskanali liikme, näiteks konkreetse vahendaja, või teiselt poolt klientide uurimisele (Van Bruggen *et al.* 2005: 155). On selge, et toote või teenuse jaotustrateegilistes valikutes on tõhusate jaotusstrateegiliste otsuste langetamiseks oluline õppida tundma mõlemat segmenti, ent antud magistr töö keskendub tarneahela allavoolu osa liikmete uurimisele.

Põhiliseks kontseptsiooniks jaotusstrateegias on väärtuse viimine lõppkliendini, millest tulenevalt sõltub jaotusstrateegia efektiivsus suuresti sellest, kas iga jaotuskanali liige võtab juhtimise ülesandes, mida ta suudab parimal viisil teostada (Kotler *et al.* 2008: 885). Seega jaotuskanalisisesed üksused peavad töötama integreeritult ning koordineerima vastavalt oma tegevusi, lõppeesmärgiga rahuldada sihtturgu (*Ibid.*: 885). Konkreetsetes toote jaotusvõrgustikus on seega igal jaotuskanali liikmel (sh edasimüüjal) oluline roll väärtuspakkumise viimisel optimaalsete kulude ja teenusekvaliteediga lõpptarbijani. Kuna suur osa kauba jaotusega seotud faktoritest on ühtlasi müüja kontrolli all, on oluline antud mõjutegurite identifitseerimine tõhusa jaotusstrateegia väljatöötamiseks ja ettevõtja müügitulemuste parandamiseks (Sreenivas, Srinivas 2008:

85). Magistritöö autori seisukohast on ülalkirjeldatud tendentsid ühed olulisemad sammud jaotustegevuses, kuivõrd pakutav toode võib olla kuitahes kõrge kvaliteediga, kuid ettevõtja lõplik edu seisneb selle jaotusprotsessi edukas koordineerimises ning pakutava kvaliteedi lõpptarbijale kättesaadavaks tegemises. Niisamuti on pidevas turukonkurents üheks oluliseks edukomponendiks see, kui hästi konkreetse pakkuja jaotuskanalid suudavad võistelda konkurentide jaotuskanalitega (Gudonavičienė, Alijošienė 2008: 79; Guan 2010: 15). Käesolev magistritöö võtab sellest tulenevalt vaatluse alla just luksuskauba (edasi)müüjate jaotusstrateegilised protsessid. Autor on seisukohal, et ülalkirjeldatud protsessides kujunevad jaotuses olulisimaks just jaotusstrateegilised otsused – kuidas ja kelle kaudu viia väärtuspakkumine kõige efektiivsemal ja kasumlikumal moel lõpptarbijani. Võimalusi selleks on tänases majanduskeskkonnas mitmekesiseid ning antud strateegilised otsused kujunevad võtmeteguriks edukas äritegevuses.

Järgnevalt võtab autor vaatluse alla erinevate jaotuskanalite tüübid ja süsteemid ning kaardistab erinevate jaotuskanalite eelised ja puudused. Jaotuskanalite peamised eelised ja puudused on välja toodud tabelis 1. Jaotuskanalite süsteemide struktureerimine on võrdlemisi kompleksne, mis tuleneb eelkõige süsteemide käsitluste omavahelisest kattuvusest ja ebajärjekindlast terminoloogiast kirjanduses (John, Weitz 1988: 338; Banyte *et al.* 2011: 320). Kõige sagedamini eristatakse kirjanduses kaht jaotuskanali kategooriat: otsene ja kaudne kanal (John, Weitz 1988: 339; Segetlija *et al.* 2012: 789).

Otsese kanali puhul toimub toote või teenuse liikumine tootjalt/pakkujalt otse lõpptarbijani (Segetlija *et al.* 2012: 789). Antud juhul ei palka ettevõtte iseseisvat edasimüüjat, säilitab omandiõiguse lõpptarbijale üleminekuni ning omab ainuõigust järelejäänud kasumile (John, Weitz 1988: 339; Anderson, Coughlan 1987: 71). Kaudne kanal seevastu hõlmab endas arvestataval hulgal erinevaid institutsionaalseid struktuure (John, Weitz 1988: 339). Kaudse kanali puhul müüb ettevõtte oma tooteid või teenuseid iseseisvatele edasimüüjatele, kes omakorda müüvad edasi kas lõpptarbijale või teistele edasimüüjatele.

**Tabel 1.** Otsese ja kaudse kanali eelised ja puudused

<b>Jaotuskanal</b>	<b>Eelised</b>	<b>Puudused</b>
<b>Otsene kanal</b>	<p>Kui ettevõtte jaotusstrateegia eeldab kõrget teenusekvaliteeti, aitab otsese kanali süsteem säilitada kontrolli teenuse kvaliteedi üle</p> <p>Toode on odavam, kui kaudse kanali (vahendajate) puhul, kuna iga vahendaja tõstab toote/teenuse hinda</p>	<p>Otseste kanalite süsteemi loomine on ressursimahukas ettevõtmine, kuna eeldab ettevõttelt sisemise müügipersonali olemasolu</p> <p>Interneti kui otsese kanali puhul on kliendil vähem võimalust toodet proovida ja lähemalt uurida, mis teeb tagastamise tõenäolisemaks</p>
<b>Kaudne kanal</b>	<p>Vahendajad lisavad pakutavasse tootesse väärtust tänu varasemale kogemusele ning spetsialiseerumisele valdkonnas</p> <p>Pakkujal võimalus fokusseerida oma tegevus võtmekompetentsidele</p> <p>Võimaldab vähendada toote edustamise/ reklaami kulusid</p> <p>Võimaldab saavutada toote laiemat geograafilist jaotust (regionaalsuse küsimus)</p> <p>Võimaldab kokku hoida toote ladustamise /hoidmise kulusid</p> <p>Kaudne kanal võib olla eelistatum väiksematele ettevõtetele, kuna vaja on vähem iseseisvaid investeeringuid</p>	<p>Mida pikem on vahe pakkuja ja tarbija vahel, seda vähem on omavahelist kommunikatsiooni</p> <p>Toote jõudmine tarbijani on enam viivitatud kui otsese kanali puhul</p> <p>Võib tekkida sõltuvus vahendaja teadmistest ja kompetentsist turuseisu kohta</p> <p>Toote hind kasvab enamasti kanali pikkuse kasvades</p> <p>Vahendajate kasutamisel väheneb kauba pakkuja kontrolli aste</p>

Allikas: (Brettel *et al.* 2011: 684; Slater, Olson 2000: 824; Hendershott, Zhang 2006: 281, 310; Banyte *et al.* 2011: 319; Chen, Chang, 2010: 63; Selecting a Distribution ... 2013); autori koostatud.

Kaudsed kanalisüsteemid varieeruvad sõltuvalt kaasatud vahendajatest ja nende arvust konkreetses kanalistruktuuris (John, Weitz 1988: 339; Anderson, Coughlan 1987: 71). Viimasest tulenevalt on oluline käsitleda kaudse kanali puhul kanali pikkuse mõistet (Segetlija *et al.* 2012: 789). Jaotuskanal on seda pikem, mida enam on kanali struktuuri kaasatud vahendavaid üksusi (nt hulgimüüjad, jaemüüjad, agendid jms) (Segetlija *et al.* 2012: 789). Jaotusstrateegia keskseks küsimuseks nii toodete kui teenuste turustamisel on: kas jaotada toodet endal olemasolevate vahendite kaudu, kanda antud ülesanded üle vahendajatele või kasutada mõlemat võimalust samaaegselt (Csipak *et al.* 1995: 227). Üheks võimaluseks kasutada otsest ja kaudset kanalit üheaegselt on interneti kui otsese kanali kasutamine koos erinevate kaudse kanali liikmetega.

Tänu tehnoloogia arengule on tänapäeval tootjatel võimalik kuluefektiivsemalt täita mitmeid ülesandeid, mis enne nõudis vahendajate abi (Hendershott, Zhang 2006: 279). Viimastel aastatel on näha trendi, kus traditsionaalsed jaotuskanalid on aegumas ning ettevõtete jaotussüsteemid muutumas (Banyte *et al.* 2011: 319–323). Nimelt on interneti kasutamine otsese kanalina tõusnud märkimisväärselt (Tsay, Agrawal 2004: 93). Võimalus saada tooteid igal ajal ja igas kohas on julgustanud tarbijaid hoidma enda aega kokku ning kasutama võimalikult mugavaid viise toodete ostmiseks. Internetist ostetakse tooteid, kus kiirus ja kättesaadavus ei ole nii tähtis – näiteks toode, mida ostetakse regulaarselt etteennustatavatel aegadel. Need on enamasti tooted, mis ei ole nii suuremahulised ning mida ei ole laialdaselt saadaval jaemüügis; tooted, mille “käegakatsutavus” on vähemoluline, näiteks ka standardsed tooted, millel on tugev ja tuntud bränd. (Hendershott, Zhang 2006: 282)

Ettevõtete jaoks on interneti kasutamine otsese kanalina ka hea võimalus kulude kokkuhoidmiseks. Interneti kasutamine annab võimaluse edastada toote informatsiooni palju odavamalt ning hoiab kokku kulusid vahendajate kasutamise arvelt (Zettelmayer 2000: 291–292).

Kokkuvõttes on interneti kui otsese kanali kasutamise trend kasvamas, kuna antud kanali kasutamine hoiab kokku aega ja kulusid nii ettevõtetele kui ka tarbijatele. Põhjus, miks interneti kasutamine ei ole veel nii laialdaselt levinud on eelkõige see, et paljusid tooteid ja nende omadusi on interneti teel tarbijatele raske edasi anda. Kirjanduse käsitluste põhjal võib öelda, et interneti kasutamine otsese kanalina on kasvamas, kuid

ei asenda täielikult siinamaani edu toonud traditsionaalseid kanaleid. Tulevikus võib üha enam näha ka mitme kanali kasutamist korraga, mil kasutatakse traditsionaalseid kanaleid ja internetti korraga. (Banyte *et al.* 2011: 323)

Kokkuvõttes on raske öelda kumb kanal – kas otsene või kaudne – on efektiivsem. Enamasti sõltub see ettevõtte valitud jaotusstrateegiast, ressurssidest ning pakutavast tootest/teenusest. Otsese kanali puhul on ettevõttel võimalik saavutada rohkem kontrolli ning lõplik toode või teenus võib olla tarbijale odavam, kuna vahendajad lisavad pakutavate teenustega kaudu tootele nii väärtust kui ka hinda. Kaudse kanali kasutamise puhul on ettevõttel võimalus fokusseerida oma tähelepanu tootele, sest ei pea ise tegelema toote turustamise ja reklaamiga. Lisaks hoiab vahendajate kasutamine kokku reklaamikulusid ning vahendajatel on toote turustamiseks kasutusel palju suurem mastaap. Seega sõltub jaotuskanali valik otseselt ettevõtte vajadustest ja võimalustest. Tehnoloogia tulekuga on näha trendi, kus ettevõtted hakkavad rohkem kasutama otsest kanalit. Hendershotti ja Zhangi (2006) uuringu tulemused näitasid, et selline trend on kasulik ettevõtetele, kellel on turul võimu ja piisavalt tarbijaid. Seega puudub vajadus kasutada vahendajaid, sest vajalik mastaap tarbijateni jõudmiseks on juba olemas. Sellisel juhul kannatavad vahendajad seevastu üha suurenenud konkurentsi all nii otseste kanalite kui ka kaudsete kanalite poolt (Hendershott, Zhang 2006: 310).

Järgnevalt võtab autor vaatluse alla jaotuskanalite erinevate liikmete tüübid ja funktsioonid. Jaotuskanalit defineeritakse kirjanduses ka kui struktuuriüksustega gruppi, kes täidavad kindlaid funktsioone seoses toote asukoha ja jaotusega (Banyte *et al.* 2011: 319). Igat struktuuriüksust – institutsiooni või vahendajat, kes täidab erinevaid funktsioone seoses toote asukoha ja jaotusega, peetakse üheks jaotuskanali liikmeks (*Ibid.*: 319). Iga jaotuskanal genereerib erinevaid tulusid ning tänu vahendajatele varustatakse sihtturgu toodetega palju efektiivsemalt. Müüdavatele toodetele luuakse väärtust, kasutades vahendajate suhteid, kogemusi, oskusi ja ulatuse mastaapi (Banyte *et al.* 2011: 319). Seega on vahendajatel suur roll tarbijate rahulolu ja majandusliku arengu saavutamisel (*Ibid.*: 319). Pidades silmas traditsionaalset kaudset kanalit, siis tavaliselt sisaldab see järgnevaid struktuuriüksusi (vahendajaid): tootjad, hulgimüüjad ja jaemüüjad (Kotler *et al.* 2006: 861). Hulgimüüjad ja jaemüüjad, kes jaotavad tooteid või teenuseid, peetakse peamiselt teenindustevõteteks (Csipak *et al.* 1995: 237).



Vahendajate põhilisteks tööülesanneteks on inventuuri haldamine, saadetiste mahalaadimine, tooteinformatsiooni edastamine, turustamine ja tehingute koordineerimine (Hendershott, Zhang 2006: 279). Antud tööülesandeid on tootjatel endil üksi raske täita, millest tuleneb erinevate vahendajate kasutamise otsene vajadus (*Ibid.*: 279).

Vahendajad jagatakse kirjanduses suures plaanis kaheks: hulgimüüjad ja jaemüüjad ning need omakorda kaupmeeshulgimüüjad, müügikohaga jaemüüjad jt (Kotler 2008: 899–900). Erinevad hulgimüüjate tüübid ja peamised ülesanded on välja toodud tabelis 2. Hulgimüüjatel kui vahendajatel, kes asuvad jaotuskanalis tootja ja teiste edasimüüjate vahel, on jätkuv roll jaotuskanalite efektiivsuse tõstmisel. Hulgimüüjad ostavad kaupu enamasti tootjatelt ning müüvad jaemüüjatele, teistele hulgimüüjatele või tööstusüksustele (Rosenbloom, Andras 2008: 237; Kotler *et al.* 2008: 897). Hulgimüüjate ülesanne on täita erinevaid jaotuse ülesandeid ja funktsioone ning erinevate hulgimüüja vahendajate ülesanne on omakorda luua side ostjate ja müüjate vahel (Rosenbloom, Andras 2008: 237). Erinevad ülesanded ja funktsioonid ostjate ja müüjate vahel on autorite Rosenbloom ja Andras arvates järgmised: omamine, edendamine, läbirääkimine, rahastamine, riskeerimine, tellimine ja maksmine. Antud ülesanded on loodud ja üleval hoitud erinevate vahendajate poolt ning omavad suurt rolli ostja ja müüja kokkuviiimisel. (*Ibid.*: 237)

Kokkuvõttes on kirjanduslike käsitluste põhiselt hulgimüüjate ülesanne viia kokku toote müüja ja ostja ning täita erinevaid toote jaotusega seotud ülesandeid ja funktsioone – omamine, edendamine, läbirääkimine, rahastamine, riskeerimine, tellimine ja maksmine. Tulenevalt hulgimüüjate erinevatest rollidest ja tüüpidest, pidas autor siinkohal vajalikuks tuua välja tabeli 2, mis kategoriseerib erinevad hulgimüüja liigid ja nende ülesanded toote jaotamisel. Peamiselt jagunevad hulgimüüjad kolmeks – kaupmees hulgimüüja, maaklerid ja agendid, tootjate ja jaemüüjate harukontorid. Kaupmees hulgimüüja roll sõltub jaotuskanalis vastavalt teenuste pakkumiste mahust, kuid peamiselt on kaupmees hulgimüüja ettevõtte, kes tegutseb tavaliselt selle toote nime all, mida edasi müüakse. Maaklerid ja agendid ei osta tootjalt ise tooteid välja, vaid vahendavad tooteid edasi ning saavad tasu müüja ja ostja kokkuviiimise eest. Tootjate ja

jaemüüjate harukontorid on peamiselt tootja all olevad hulgimüügi üksused ning on loodud selleks, et saavutada suuremat kontrolli toote jaotamise üle.

**Tabel 2.** Hulgimüüjate peamised tüübid

<b>Hulgimüüja tüüp</b>		<b>Kirjeldus</b>
<b>Kaupmees-hulgimüüja</b>	Sõltumatu ettevõtja, kes tegutseb tavaliselt selle toote nime all, mida ta edasi müüb.	
	<b>Täisteenust pakkuvad hulgimüüjad</b>	Hulgimüüjad, kes omavad ladu, müügipersonali, pakuvad krediiti, tuge turunduses, tegelevad kättetoimetamisega a) tootjatele b) jaemüüjatele
	<b>Piiratud teenust pakkuvad hulgimüüjad</b>	a) pakuvad kohe väljaostetavat kaupa ( <i>cash-and-carry</i> ) b) ei toimetata kohale c) ei oma ise ladu ega käitle toodet d) võtavad tasu kaupade realisatsiooni järel e) toimivad tootjate kooperatiividena f) tegelevad postimüügiga
<b>Maaklerid ja agendid</b>	Ettevõtja, kelle tulu tuleb maakleritasudest e komisjonitasudest. Ei tegutse vahendatava toote nime all, pigem spetsialiseerub tarbijagruppidele või tooteliinile.	
	<b>Maaklerid</b>	Saab tasu ostja ja müüja kokkuviimise eest. Neile maksab see osapool, kes neid palkab. Ei oma inventari, ei võta riske.
	<b>Agendid</b>	Esindab müüjat või ostjat, alalisema partnerina kui maakler
<b>Tootjate ja jaemüüjate harukontorid</b>	Operatsioonid, mis on juhitud tootjate või müüjate endi poolt, mitte sõltumatu hulgimüüja poolt.	
	<b>Müüja haruna</b>	Parandamaks kontrolli, müüki ja promotsiooni
	<b>Ostja haruna</b>	Sarnane maakleri või agendi rollile, kuid tegutseb ostja organisatsiooni osana

Allikas: (Banyte *et al.* 2011: 319; Csipak *et al.* 1995: 237; Hendershott, Zhang 2006: 279; Kotler 2008: 897–900; Rosenbloom, Andras 2008: 237); autori modifitseeritud.

Jaemüük on protsess, kus toodet ostetakse ühelt ettevõttelt eesmärgiga müüa see kauba lõplikule tarbijale. Traditsiooniliselt toimub antud protsess ilma toodet või teenust muutmata. Tänapäeval on selline traditsionaalne funktsioon hääbumas ning jaemüüjad on kompleksed ettevõtted, kes koordineerivad ja ise omavad terveid väärtusahelaid

(Zentes *et al.* 2007: 1). Jaemüümise protsess iseenesest on viimane samm jaotuskanali tegevustes (Kotler *et al.* 2008: 898). Erinevate jaemüüjate tüüpide ja nende ülesannete kirjeldus on välja toodud tabelis 3.

**Tabel 3.** Jaemüüjate peamised tüübid

Jaemüüja tüüp		Kirjeldus
Müügikohata jaemüüja	Kasvav jaemüügivorm,	kus tegutsetakse ilma füüsilise müügikohata
		a) postimüük b) kataloogimüük c) telefonimüük d) telepood e) ükselt uksele müük f) müügiautomaat g) internetikaubandus
Müügikohaga jaemüüjad	Erineva suuruse ja spetsialiseerumisega kauplused	
	Iseteenindusega jaemüüjad	Enamasti esmatarbekaupade müüjad, nt supermarketid, kosmeetika- ja rõivapoed
	Piiratud teenindusega jaemüüjad	Pakuvad kaupu, mille puhul on vajalik mõningane kliendi nõustamine, nt kaubamajad, kus on konsultandid
	Täisteenindusega jaemüüjad	Kliendi nõustamist eeldavate kaupade müügiks või kallite kaupade müügiks (nt juveelid)
Teenusepakkujad, kes tegelevad jaemüügiga	Teenuse pakkujana müüvad või serveerivad lõpptarbijale tooteid	
		Hotellid, restoranid, lennufirmad, haiglad, kinod, teatrid, kontserdisaalid, õppeasutused, salongid jne

Allikas: (Zentes *et al.* 2007: 1; Kotler *et al.* 2008: 898); autori koostatud.

Kui tootjate puhul on ilmselge, millist väärtust nad jaotuskanalile lisavad, siis jaemüüjate puhul see nii ei ole. Jaemüüjate peamine funktsioon on müüa kaup väikestes kogustes edasi üldsusele. Väärtused ja teenused, mis tootele lisatakse on transport, kauba ladustamine ja toodete saadavuse tagamine. Lisaks hõlmab jaemüümise protsess toote valiku (sortimendi) tagamist jaemüügiks, müügi nõustamist, müügi järgset teenindust ja teisi funktsioone. (Zentes *et al.* 2007: 1)

Jaotuskanalite funktsiooni mõiste üle on uurijad arutlenud juba aastakümneid. Kanali funktsioone võib iseloomustada erinevate kombinatsioonidega sõltuvalt konkreetse kanali omadustest (Wren 2007: 79). Sellest tulenevalt on varasemad uurijad toonud välja mitmekesiseid käsitusi jaotuskanalite funktsioonidest. Üldiselt moodustavad

kanali funktsiooni tegevuste ja teenuste kombinatsioonid, mis lisavad väärtust füüsilistele toodetele teel tootjast tarbijani (Atwong, Rosenbloom 1995: 59). Näiteks toovad Van Bruggen *et al.* (2005: 147) välja viis põhilist jaotuskanali liikmete funktsiooni, milleks on:

- paigutamine – turundatava toote või teenuse ruumilise kättesaadavuse ja mugavuse tagamine;
- ulatusliku sortimendi pakkumine;
- finants- ja hinnakujunduse reeglite väljaarendamine;
- edustamine – informatsiooni levitamine pakutavate toodete ja teenuste kohta;
- individuaalse teenuse osutamine – kvaliteetse teenuse osutamine ning kompetentse müügipersonali pakkumine.

Eelnimetatud autorid on leidnud, et antud funktsioonide efektiivne täitmine parandab märkimisväärselt kliendisuhete kvaliteeti ning on seeläbi üheks peamiseks ettevõtte kliendisuhete mõjutajaks (Van Bruggen *et al.* 2005: 154).

Kotler *et al.* (2008: 882) toovad teiste seas välja järgmisi jaotuskanali liikmete funktsioone, milles võib leida sarnasusi eelnevate autoritega:

- informatsiooni hankimine ja jagamine – nt turukeskkonna ning hetkeseisu kohta;
- kontaktide otsimine ja loomine potentsiaalsete klientidega;
- turu nõudluse ja pakkumise sobitamine;
- füüsiline kaupade jaotamine;
- kulude optimeerimine.

Lisaks eelnevatele käsitlustele jaotavad Rangan *et al.* (1992: 73) jaotuskanalite funktsioonid kaheksaks:

- toote informatsioon – anda klientidele toote kohta informatsiooni, eelkõige nende toodete kohta, mis on uued ja tehniliselt keerukad;
- toote kohandamine – kohandada toote tehniline asetus selliselt, et see täidaks tarbija ootusi. Isegi tavatoode peab täitma tarbija spetsiifilisi vajadusi nagu suurus ja klass;
- toote kvaliteedi tagamine – toote vastupidavuse tagamine;
- partii suurus – ühiste ostude tagamine, kui toote väärtus on kõrge;

- valiku pakkumine – mõnedel juhtudel on kliendil vaja laia tootevalikut ühe katuse all;
- saadavuse tagamine – juhul kui kliendi soov on teadmata ja tarbija nõudlust on raske ennustada, peab jaotuskanal tagama suure tootevaliku saadavuse;
- müügijärgse teeninduse pakkumine – teenuste nagu paigaldamine, parandamine, hooldus ja garantii tagamine;
- logistika – transpordi, sortimise ja toodete tarnimise tagamine lõppkasutajale.

Kolme eelneva jaotuskanalite funktsioonide käsitlese järgi võib järeldada, et vaatamata käsitleste mitmekesisusele kirjanduses, on funktsioonide olemus tihtipeale sarnane ning oluline on leida erinevate käsitleste ühisosa. Sellest tulenevalt jaotab töö autor sarnaselt Pikousová ja Průšale (2011: 91) jaotuskanali funktsioonid kolmeks laiemaks funktsiooniks: kommerts- ja reklaami funktsioon, transpordi- ja logistiline funktsioon ning toetusfunktsioon. Omakorda lisab magistr töö autor kolme laiema kategooria alla eelnevate autorite poolt välja toodud alamfunktsioonid ja seletused (vt. tabel 4).

**Tabel 4.** Jaotuskanalite funktsioonide kategoriseerimine

<b>Kommertsfunktsioon</b>	<b>Logistiline funktsioon</b>	<b>Toetusfunktsioon</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• toote ja teenuste kohta käiva informatsiooni edastamine ja levitamine klientidele</li> <li>• laia tootevaliku pakkumine</li> <li>• turu nõudluse ja pakkumise sobitamine</li> <li>• kulude optimeerimine ja hinnakujundamise väljaarendamine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• turustatava toote või teenuse ruumiline kättesaadavus ja mugavus</li> <li>• füüsiline kaupade jaotamine</li> <li>• transpordi, sortimise ja toodete tarnimise tagamine lõppkasutajale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvaliteetse teenuse osutamine ja kompetentse müügipersonali pakkumine</li> <li>• toote kvaliteedi tagamine</li> <li>• müügijärgsete teenuste tagamine nagu paigaldamine, parandamine, hooldus ja garantii</li> </ul>

Allikas: (Pikousová ja Průša 2011: 91; Kotler *et al.* 2008: 882; Rangan *et al.* 1992: 73, Van Bruggen *et al.* 2005: 154), autori koostatud.

Kokkuvõttes on oluline välja tuua, et jaotuskanalid täidavad samaaegselt väga erinevaid funktsioone, kuid kõigi funktsioonide ühiseks eesmärgiks on tootele väärtuse lisamine ajal, mil toode jõuab tootjalt tarbijani. Kategoriseerides jaotuskanali poolt osutatavaid

tegevusi ning teenuseid, jõudis autor järeldusele, et võib eristada 3 peamist funktsioonide kategooriat: kommertsfunktsioon, logistiline funktsioon ja toetusfunktsioon. Antud kategoriseerimise vajadus tekkis eelkõige erinevate kirjanduslike käsitluste sarnasusest ja ühisosast.

Siinkohal võtab autor vaatluse alla erinevad jaotuskanalite süsteemid ning eesmärgid. Autorite Krafft, Albers ja Lal (2004: 265–266) arvates on jaotussüsteemi efektiivsus peamine käivet mõjutav osa organisatsioonist. Ka Burgel ja Murray (2000: 33–34) nendivad jaotussüsteemi tähtsust ning märgivad, et alustavatele ettevõtetele on pikaajalise edu säilitamiseks jaotusstrateegilised otsused eriti olulised.

Tänaest jaotuskanalite liikmete mitmekesisusest ning funktsioonide jaotumisest ja integreerumise võimalustest tulenevalt on välja kujunenud erinevad jaotuskanalite süsteemid. Antud süsteemide oluliseks märksõnaks on liikmete omavaheline integreeritus, kuivõrd jaotuskanalite süsteemid, milles mudeli liikmed ei ole omavahel vastastikustes seostes, eksisteerivad tänael päeval vaid teoreetilistes käsitlustes (Segetlija *et al.* 2012: 790). Integreeritud jaotussüsteeme iseloomustab ühe või mitme kanali liikme suurenenud mõju ja kontroll teiste kanaliliikmete üle (*Ibid.*: 790). Ka teised autorid rõhutavad integreerituse olulisust ning jaotuskanalite süsteemi üheks konkurentsieeliseks peetakse võimalikult loomingulist lähenemist (Kotler *et al.* 2008: 881; Banyte *et al.* 2011: 319).

Tarbijatele suunatud jaotuskanalites sisaldab jaotussüsteem järgnevaid liikmeid: tootja, hulgimüüja, jaemüüja jt vahendajad (Kotler *et al.* 2008: 897–900). Jaotuskanalite süsteemid omakorda jagunevad horisontaalseks-, vertikaalseks-, mitmekanalilisteks- (*multichannel*) või hübriidsüsteemideks (Segetlija *et al.* 2012: 790–792).

Vertikaalne jaotussüsteem on kujunenud jaotuskanali erinevate liikmete funktsioonide ühendamisel ning integreerimisel (Segetlija *et al.* 2012: 790). Vertikaalne jaotussüsteem on ühtne reguleeritud süsteem, milles ühel kanali liikmel on peamine mõjuvõim ning kontroll, mis on eelkõige reguleeritud lepinguliste sidemetega (Kotler *et al.* 2008: 886; Dickinson 2012: 6). Kontrollivaks üksuseks võib jaotussüsteemis olla nii tootja, kui ka hulgi- või jaemüüja. Ajalooliselt on kõige mõjukam liige olnud tootja, kuid tänapäeval on olukord muutumas ning mõjuvõimsad jaemüüjad (nt Coca-Cola villijad) ja

vahendajad on kliendile lähemal ning sellest tulenevalt saavad rohkem otseseid andmeid ja tagasisidet. Saadud informatsioon on tootjatele strateegiliselt väärtuslik ning seeläbi on mõjuvõim antud ahelates kohati nihkumas. (Dickinson 2012: 7)

Vertikaalselt integreeritud liidud sõlmitakse peamiselt selleks, et vähendada iseseisvalt tehtud tehingute maksumust või suurema majandusliku mastaabi saavutamiseks (Heide, 1994: 72). Vertikaalsete jaotussüsteemide tugevuseks on süsteemi hea kohanemisvõime tihedas konkurents. Olukorras, kus vertikaalsed jaotussüsteemid saavad üha tugevamaks ning konkurents jaemüügis suureneb, suudavad vertikaalsete jaotussüsteemidega ettevõtted hoida produktiivsust. Vertikaalsete jaotussüsteemide puudusteks peetakse suure kapitali olemasolu selleks, et vertikaalset organisatsiooni sisse seada ja säilitada. Lisaks eelnevale on välja toodud puudused nagu vähene paindumus, juhul kui turul toimuvad muutused. (Kotler, Keller 2006: 488)

Jaotussüsteemidest on uurijate poolt kõige vähem tähelepanu saanud horisontaalsed jaotussüsteemid. Horisontaalne jaotussüsteem tekib situatsioonis, kus kaks või enam vertikaalselt mitteseotud ettevõtet ühendavad ressursid ning hakkavad otsima turul uusi võimalusi (Segetlija *et al.* 2012: 791). Üheks määravamaks faktoriks on horisontaalse jaotussüsteemi puhul see, et ettevõtted tegutsevad erinevates jaotuskeskkondades või turgudel – sellest tulenevalt horisontaalne orienteeritus. Üldiselt on horisontaalsete jaotussüsteemide kontseptsioon sarnane vertikaalsetele jaotussüsteemidele, kuna mõlemate süsteemide eesmärk on moodustada kokkulepe või liit selleks, et saavutada turul edu, mida tõenäoliselt oleks individuaalselt raskem saavutada. (Dickinson 2012: 8)

Hübriidsüsteemid näitavad, et ainult ühe kanali kasutamine jaotussüsteemis ei ole piisav (Segetlija *et al.* 2012: 791). Multikanaliline süsteem viitab olukorrale, kus kaks või rohkem sünkroniseeritud kanalit pakuvad klientidele samaaegselt infot, tooteid, teenuseid ja tuge (Rangaswamy, Van Bruggen, 2005: 5; Stone *et al.* 2002: 40). Mitmekanaliline struktuur optimeerib jaotuskanali sisemist reguleeritavust ja kontrollitaset ning sellega kaasneb suurem sihtturu kaetus (Kotler, Keller 2006: 490). Samal ajal võimaldab see vähendada kulusid ning konflikte (*Ibid.*: 490). Ühtlasi aitab multikanaliline süsteem leida uusi kliente ning uusi võimalusi, kuidas jõuda juba olemasolevate klientideni (Segetlija *et al.* 2012: 792). Antud süsteemis on palju positiivseid omadusi, kuid kuna tegemist on keerulise ja kõiki kanali liikmeid hõlmava

süsteemiga, tuleb ettevõtetel siinkohal teha keerukaid valikuid. Nimelt peavad ettevõtted multikanalilises süsteemis pidevalt otsustama, millisesse kanalisse siseneda ning millisest väljuda ja ühtlasi – millist toodet müüa, millises kanalis.

Kokkuvõttes võib öelda, et multikanaliline süsteem on kompleksne, ent vajalik selleks, et luua unikaalseid ostlemiskogemusi ja luua tarbijatele lisaväärtust. Nimelt on tarbijad harjunud toote leidmiseks kasutama erinevaid kanaleid ning sellest tulenevalt tuleb rõhutada multikanalilise süsteemi olulisust ja selle juhtimisoskust (Stone *et al.* 2002: 49).

Siinkohal on oluline esile tuua erinevate jaotussüsteemide arengutendentse. Erinevad integreeritud jaotussüsteemid on tõestanud, et suudavad turul efektiivselt tegutseda. Seega on tootjatele ja ettevõtjatele tähtis saavutada piisav integreeritus selleks, et olla konkurentsivõimeline ning luua väärtust tarbijale (Segetlija *et al.* 2012: 804). Kuna jaotussüsteemid on väga kompleksed ja sõltuvad kõikidest jaotuskanali komponentidest, on raske määratleda, milline neist on kõige parem. Ettevõttele on oluline mitte üksnes soodsaim jaotussüsteem, vaid süsteem, mis viib parima võimaliku suutlikkuseni (Brouthers 2002: 217–218).

Järgnevalt analüüsib autor erinevaid faktoreid, mis mõjutavad jaotusstrateegia kujunemist. Brettel *et al.* (2011: 684) nendivad 2010. aastal ilmunud artiklis, et alustavate ettevõtete jaotuskanalite valikut mõjutavaid faktoreid on seni vähe uuritud. Sarnaselt Brettel *et al.* (2011: 684) on Song *et al.* (2008: 13) arvamusel, et alustavate ettevõtete puhul on peamiseks edufaktoriks just jaotussüsteemis tehtavad valikud. Mõlemad uurimustööd rõhutavad jaotusstrateegia tähtsust ning on jõudnud järeldusele, et alustava ettevõtte jaotuskanalite valikud on otseses seoses ettevõtte efektiivse toimimisega ja pikaajalise edu saavutamisega.

Brettel *et al.* (2011: 684) uurimustööst tuleneb, et juba väljakujunenud ettevõtete kõrval on alustavate ettevõtete jaotusstrateegilisi otsuseid oluline uurida seoses järgmiste alustavatele ettevõtetele omaste tendentsidega. Ühelt poolt ei ole alustav ettevõtte atraktiivne kaudsetele jaotuskanalite liikmetele (vahendajatele) seoses veel madalate müügimahtudega ning vähese tuntusega. Teisalt on piiratud ressursside olukorras



keeruline kasutada otseseid kanaleid – toote või teenuse lõpptarbijani viimiseks on tarvis ressursimahukat sisemist müügipersonali. (Brettel *et al.* 2011: 684)

Alustavate ettevõtete kanalite valikute uurimine tõi autorid järeldusele, et valik toimub pigem süstemaatiliselt kui juhuslikult. Nimelt leidsid autorid neli põhilist faktorit, mis mõjutavad alustavate ettevõtete jaotusstrateegiat ja kanalite valikut: tehingukulu, toode, äristrateegia ja konkurents (Brettel *et al.* 2011: 697–698). Tehingukulu puhul leidsid autorid, et kõige olulisem mõjutegur kanali valikul on toote mahu määramatus. Teisisõnu, ettevõttel on raske kanali valikul otsustada potentsiaalset toote mahtu, sest alustaval ettevõttel ei ole kogemust, mis on turu nõudlus nende pakutava toote/teenuse vastu.

Tootega seotud faktorite kohta on Brettel *et al.* (2011) eelkäijad Rangan *et al.* (1992: 72) toonud välja kolm olulist toodet iseloomustavat omadust, mis mängivad rolli jaotuskanali süsteemi valimisel: toote kohandamine (*product customization*), toote kompleksus (*product complexity*) ja toodete koostoime (*product synergies*).

Toote kohandamise mõiste viitab töö autori arvates sellele, et ettevõtte tooted peavad vastama tarbija ootustele ja vajadustele. Lisaks peavad autorid Burgel ja Murray (2000: 41) oluliseks märkida, et pigem asub teadmine selle kohta, mida tarbijad vajavad, ettevõtte sees, kus toode tehti, mitte vahendajate juures, kes toodet edasi müüvad.

Toote kompleksust saab kirjeldada kolmest aspektist: toote komponentide arv, komponentide kokkupanemisele kuluvate tegevuste ulatus, toote uudsuse aste (Novak, Eppinger 2001: 190). Juhul, kui eelnevalt nimetatud aspektide alusel osutuvad tooted komplekseteks, vajab ettevõtte jaotuskanal kõrget tehnilist oskusteavet (Brettel *et al.* 2011: 688). Sellisel juhul on sobivaimaks jaotuskanaliks otsene kanal, kuna antud juhul peab kõrget tehnilist oskusteavet omama ainult üks kanal ning see omakorda aitab kokku hoida ressursse mitme erineva kanali (kaudsete kanalite) väljakoolitamisele.

Toodete koostoime mõju esineb juhul, kui toote tähtsus suureneb juhul, kui seda müüakse koos teiste toodetega (Anderson 2008: 71). Kombineerides erinevaid tooteid erinevatelt pakkujatelt, tuleks kasutada kaudset kanalit, kuna kaudne kanal suudab sel juhul pakkuda paremat terviklikku lahendust tarbijatele ja ühtlasi tekitab vajaliku

toodete koostoime (*Ibid.*: 71). Nimelt ei ole otsene kanal sellises olukorras nii efektiivne kui seda on kaudne kanal, sest otsene kanal on suuteline edasi toimetama ainult emafirmast pärinevat tootevalikut (Dutta *et al.* 1995: 196).

Lisaks tootega seotud faktoritele, peab alustav ettevõtte arvestama ka äristrateegiaga seotud faktoritega (Srivastava *et al.* 1999: 177). Nimelt on Srivastava *et al.* (1999: 177) arvates enamikule ettevõtetest tarbijate säilitamine üks suurimaid strateegilisi eesmärke. Sarnaselt on Brettel *et al.* (2011: 688–689) arvamusel, et tarbijate hoidmine on üks faktoreid, mis mõjutab jaotuskanali valikut. Selleks, et säilitada tarbijaid, peab ettevõtte kasutama erinevaid tegevusi, mis on suunatud lojaalsuse edendamisele ja kasvavatele ümberlülitamise kuludele (Srivastava *et al.* 1999: 176). Iseseisvatel vahendajatel puudub sageli tugevam huvi tarbija ja tarnija sidemete tugevdamise vastu, sest see suurendab vahendaja enda sõltuvust tarnijast (Brettel *et al.* 2011: 688–689). Seega sobib otsene kanal enam tarbijate säilitamise ja suurema kontrolli saavutamiseks *versus* iseseisev vahendaja (kaudne kanal), kelle huvid ei kattu tarnija omadega. Lisaks sellele leiavad artikli autorid, et üheks peamiseks konkurentsieeliseks on alustavate ettevõtete puhul tugev eristumine tugiteenuste osutamise poolest (Brettel *et al.* 2011: 699).

Song *et al.* (2008: 13–17) arvates on üheks kõige tähtsamaks edufaktoriks tarneahela integreeritus e. koostöö pakkuja ning tarnijate (sh vahendajate) vahel. Autorite arvates viib investeerimine tarneahelasse ja jaotusstrateegiasse kiiremini oodatavate tulemusteni ning sellest tulenevalt ei tohiks alustav ettevõtja vaadata mööda toote või teenuse efektiivse tarneahela väljatöötamisest (*Ibid.*: 13–17). Lõuna-Austraalias ilmunud valitsuse kaubanduse- ja majandusarengu materjal arendab Song *et al.* (2008) mõtet tarneahela tähtsusest edasi. Nimelt peaks alustav ettevõtte mõtlema sellele, kas kogu turustustegevus ja logistika (sh hoiustamine, transport, müük ja reklaam) on võimalik korraldada iseseisvalt või peaks tarneahelasse kaasama kohustuste täitmiseks vahendajaid (Selecting a Distribution ... 2013). Autorite arvates on jaotusstrateegia ja jaotuskanalite valikul sarnaselt Brettel *et al.* (2011: 699) kõige tähtsamaks faktoriks siiski toote eripärast tingitud omadused. Toote põhiomaduste tähtsust rõhutavad ka Pikousová ja Průša (2011: 92) ning Banyte *et al.* (2011: 324), kelle arvates peaks alustav ettevõtte esimese sammuna hindama, milline on toote suurus, kaal, põhiline

kasutamise eesmärk ja vastupidavus. Tooteomaduste väljaselgitamine annab vajaliku sisendi jaotuskanalite ja tarneahela liikmete valimisele.

Kokkuvõttes võib öelda, et enamik autoritest, kes on uurinud jaotuskanalite valikut mõjutavaid faktoreid, rõhutavad jaotuskanalite ja jaotusstrateegia protsessi tähtsust, ent olulisemate jaotuskanali valikut mõjutavate faktorite puhul esineb erinevaid tõlgendusi ning vaatepunkte. Tulenevalt mitmetest erinevatest teoreetilistest käsitlustest pidas autor vajalikuks kategoriseerida erinevad faktorid kolme peamisse kategooriasse: toote omadused, ettevõtte äristrateegia ning ettevõtte konkurentsieelis (vt. tabel 5).

**Tabel 5.** Jaotusstrateegiat mõjutavate faktorite kategoriseerimine

<b>Toote omadused</b>	<b>Ettevõtte äristrateegia</b>	<b>Ettevõtte konkurentsieelis</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– toote suurus</li> <li>– toote kaal</li> <li>– toote vastupidavus</li> <li>– toote kompleksus</li> <li>– toote kasutamise eesmärk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– roll tarneahela allavoolu osas (lähtekoht)</li> <li>– suutlikkus viia toode lõpptarbijani (otsene vs kaudne)</li> <li>– uute klientide saamine</li> <li>– olemasolevate klientide hoidmine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– erineda pakutud toote/toodete poolest</li> <li>– erineda tugiteenuste poolest</li> </ul>

Allikas: (Brettel *et al.* 2011: 684–699; Song *et al.* 2008: 13–17; Rangan *et al.* 1992: 72; Burgel, Murray 2000: 41; Novak, Eppinger 2001: 190; Srivastava *et al.* 1999: 176–177; Selecting a Distribution ... 2013; Pikousová, Průša 2011: 92; Banyte *et al.* 2011: 324); autori koostatud.

Autor põhines kategoriseerimisel erinevate käsitluste põhjal tekkinud faktorite ühisosale. Kategoriseerimise tulemusena tuli teoreetilistes käsitlustes välja, et enamus autorid on jaotuskanali valikut mõjutava faktorina välja toonud toote omadused. Antud nähtusest lähtuvalt on autor seisukohal, et jaotuskanalite valikut mõjutavad esmajoones toote omadused, millest lähtuvalt saab ettevõtte paika panna jaotusstrateegia ning valida, milliseid jaotuskanaleid kaasata. Sellisel viisil toimides on suurem tõenäosus, et toote tarneahel on efektiivne, mis on omakorda aluseks alustava ettevõtte edule.

## 1.2 Luksuskaupade eripärad ja jaotusstrateegia

Tänapäeval ümbritsevad meid kõikvõimalikud luksuskaubad. Mõiste luksus tähistab atraktiivsust ja moodsust. Luksusest räägitakse erinevates meediakanalites – ajakirjades, televisioonis ning eksisteerib palju ettevõtteid, kes müüvad oma tooteid luksuskauba märgi all. Ümbritseva taustal näib, et kõigil on olemas üldine arusaam luksuskaupadest, kuid luksuse mõiste on ühtse konsensusel alusel defineerimata ja valitseb üldine segadus, mis on luksus, luksuskaup või luksusbränd. (Vickers, Renand 2003: 459; Kapferer, Bastien 2009: 311)

Luksust ja luksuskaupasid käsitleva kirjanduse põhjal võib öelda, et sarnaselt üldsusele puudub ka teoreetilistes käsitlustes konsensus, kuidas luksuskaupa defineerida. Luksuskauba defineeritud mõistet on kirjanduses vähe käsitletud ning esineb piiratud hulk empiirilisi uuringuid. (Dubois, Laurent 1996: 470–471; Vickers, Renand 2003: 461–465) Sellest tulenevalt on sõna “luksus” teatud osas kaotanud oma selge tähenduse ning puudub selge ettekujutus, mida luksuse mõiste endas täpsemalt sisaldab (Kapferer, Bastien 2009: 313). Antud probleem on suures osas tingitud mitmekesistest turundusvõtetest, kus toodetele omistatakse luksuse mõiste ainuüksi selleks, et muuta tooteid tarbijatele atraktiivsemaks (Kapferer, Bastien 2009: 312; Vickers, Renand 2003: 460).

Selleks, et paremini mõista luksuse ja luksuskauba tähendust, on oluline mõista, milline on mõiste “luksus” päritolu ning kirjeldada antud mõiste erinevaid tõlgendusi tänapäeval. Termin “luksus” pärineb ladinakeelsest sõnast “*luxus*”, mis tähendab üleküllust või ekstravagantset eluviisi. (Dubois *et al.* 2005: 115; Brun *et al.* 2008: 555) Tänapäevane luksuskaupade tööstus sai alguse 19. sajandil Euroopas, mil tänu tööstusrevolutsioonile rajati ettevõtteid, mis olid mõeldud looma erakordseid tooteid, esindamaks selle aja elitaarset eluviisi (Brun *et al.* 2008: 555). Viimase 20–30 aasta jooksul on luksuskaupade turg maailmas oluliselt kasvanud. Nõudlus luksuskaupade järgi on suurenemas, kuna kaupade valik on üha laienenud ja nende hankimiseks ei pea enam tingimata kuuluma ühiskonna kõrgeimasse klassi. (Vickers, Renand 2003: 459–460; Atwal, Williams 2009: 339; Caniato *et al.* 2011: 622) Selline trend on omakorda toonud kaasa luksuse ja luksuskaupade mõiste hägustumise ja erinevate tõlgenduste mitmekordistumise.

Luksuse mõiste on autori analüüsitud allikate põhjal suures osas kokkuleppeline. Luksuse mõiste on ajas ja oludes muutuv, seega on raske leida üht kindlat definitsiooni (Hudders *et al.* 2013: 391). Seetõttu kirjeldab töö autor järgnevalt kirjanduses levinumaid luksuse mõiste käsitusi. On autoreid, kes on arvamusel, et luksus on eelkõige subjektiivne mõiste (Phau, Prendergast 2000: 123–124) ning sellest tulenevalt võivad sarnase intelligentsuse ja taustsüsteemiga isikud mõista ka luksuse mõistet erinevalt (Vickers, Renand 2003: 462). Teine levinud arusaam on, et luksus on sümboolne mõiste ehk luksust seostatakse eneseväljendamisega. Nimelt on luksus ja luksuskaubad olnud üks viisidest, kuidas näidata isiklikku ja sotsiaalset kuuluvust ning enamasti seostatakse luksust edukusega. Kindlasti on oluline siinkohal mainida, et edukuse väljendamine all ei mõelda üksnes toote kallidust, sest raha (toote maksumus) üksinda ei ole luksuse defineerimiseks piisav, kuna ei väljenda inimese maitset või stiilitunnetust. (Kapferer, Bastien 2009: 314; Brun *et al.* 2008: 556; Vickers, Renand 2003: 475)

Muutused tänapäeva lääne maailma tarbija käitumises on toonud kaasa luksuse tähenduses ja tajumises uue mõiste “uus luksus” (Granot *et al.* 2013: 31–32; Brun *et al.* 2008: 556; Atwal, Williams 2009: 339). Uut luksust on defineeritud kui tooteid, millel on võrreldes teiste toodetega parem kvaliteet, maitse ja pürgimus, kuid mis ei ole nii kallid, et ainult vähesed saaksid neid endale lubada (Atwal, Williams 2009: 339). Töö autor on arvamusel, et rääkides luksuse mõistest, tuleb arvesse võtta kõiki eelnevalt kirjeldatud luksuse käsitusi. Antud mõiste defineerimisel puuduvad nõ õiged ja valed väited, kuivõrd tegemist on eelkõige subjektiivse mõistega (Phau, Prendergast 2000: 123–124). Luksuse mõistet kitsamalt käsitledes on töö autor teinud ülevaate erinevatest luksuskauba definitsioonidest, sh toonud välja, mida teoreetilistes käsitlustes peetakse silmas luksuskauba all.

Tänapäeval on luksuskaupa defineeritud ka kui tavatoote edasiarendust, mis rahuldab tarbijate vajadusi (Vickers, Renand 2003: 462). Lisaks sellele märgivad autorid Vickers ja Renand (2003: 461), et luksuskaup erineb selgelt tavatootest, mis on mõeldud rahuldama inimeste igapäevaseid olmevajadusi. Nagu eelpool mainitud, siis sarnaselt luksusele, pole ka luksuskaupade definitsioonide osas kirjanduses selget konsensust. Nimelt väidavad ka Brun *et al.* (2008: 556), et luksuskaupad ei ole mõistlik

kategoriseerida, kuna mõiste luksus on pigem sümboolne ja subjektiivne. Seega tuleks luksuskaupade defineerimisel arvesse võtta eelkõige universaalseid toote omadusi, mida erinevad kirjanduslikud käsitlused on luksuskaupadele omistanud.

Tabelis 6 välja toodud ülevaate eesmärgiks on tuua välja teoreetilistes käsitlustes luksuskaupadele enim omistatud omadusi. Selline loetelu annab omakorda rohkem selgust, mis teeb ühest tootest luksuskauba ja määrab ära, mille poolest luksuskaup erineb tavatootest. Lisaks tabelis toodud omadustele on veel teisi iseloomulikke tegureid, mida on kirjanduses välja toodud seoses luksuskaupadega. Kuna need on aga eelkõige üksikud arvamused, ei pidanud antud töö autor neid vajalikuks koondtabelis eraldi märkida. Näiteks on Kapferer ja Bastien (2009: 315) toonud välja, et luksuskaup peab olema vähemalt osaliselt tehtud käsitsi. Kuna tänapäeval loetakse luksuskaubaks ka kõrgtehnoloogiliselt valmistatavaid tooteid, tundub antud omadus luksuskaupade kirjeldamisel pigem erand kui reegel (Caniato *et al.* 2011: 624).

**Tabel 6.** Luksuskaupade peamised omadused

	Unikaalsus, eksklusiivsus	Kvaliteet	Tuntud bränd	Kallis	Disain
Phau, Prendergast	✓	✓	✓		
Atwal, Williams	✓	✓			
Nueno, Quelch	✓	✓		✓	
Silverstein, Fiske		✓			✓
Caniato <i>et al.</i>	✓	✓			
Buettner <i>et al.</i>					✓
Kapferer, Bastien	✓	✓			
Vigneron, Johnson	✓	✓			

Allikas: (Phau, Prendergast 2000: 123–124; Atwal, Williams 2009: 339; Nueno, Quelch 1998: 61; Silverstein, Fiske 2003: 48; Caniato *et al.* 2011: 624; Buettner *et al.* 2009: 614; Kapferer, Bastien 2008: 315–316; Vigneron, Johnson 2004: 487); autori koostatud.

Antud sünteesi tulemusena võib väita, et luksuskaupadele omistatakse peamiselt kolme omadust. Enim levinud arusaam kirjanduslikes käsitlustes on kvaliteet ning seejärel toote unikaalsus ja eksklusiivsus. Vähem tuuakse välja toote heakskiidetud disaini, mis

juba iseenesest on subjektiivne arvamus ja ühtlasi sisaldab disaini olemus endas nii kvaliteeti kui ka unikaalsust. Lisaks on märkimisväärne, et luksuskauba üheks levinud omaduseks on peetud toote kõrget hinda. Samas antud käsitluste põhjal on ainult üks autoritest selle omaduse luksuskauba iseloomustamiseks eraldi välja toonud ning eelnevalt käsitletu põhjal ei pruugi toote hind olla luksuse puhul määravaks. Võttes arvesse erinevate autorite poolt välja pakutud luksuskauba definitsioone ning enim luksuskaupadele omistatud tegureid, võib öelda, et luksuskaup on kvaliteetne, unikaalne ja eksklusiivne toode, mis on olmevajadusi rahuldava tavatoote edasiarendus. Kuna teoreetilistes käsitlustes ei leidu ühtset luksuskauba definitsiooni, lähtub magistritöö autor edaspidi antud luksuskauba definitsioonist.

Luksuskaupasid on kategoriseeritud erinevate autorite poolt (Vickers, Renand 2003: 460; Silverstein, Fiske 2003: 48–51; Caniato *et al.* 2011: 624). Sellest tulenevalt peab töö autor vajalikuks kirjeldada mõnesid varasemaid luksuskaupade kategoriseeringuid, kuid jääb sealjuures kirjandusele tuginedes arvamusele, et iga toode võib olla luksuskaup, kui see vastab eelpool kirjeldatud omadustele. Kõige levinumad luksuskaupade kategooriad, mida on kirjanduses välja, on järgmised: luksusautod, alkohoolsed joogid (vein, viski, viin jne), disainrõivad, aksessuaarid (ehted, kellad jne) ja elektroonika (Vickersand, Renand 2003: 460; Silverstein, Fiske 2003: 48–51; Caniato *et al.* 2011: 624).

Olles analüüsinud luksuskaupa ja selle omadusi ning erinevaid kirjanduslikke käsitlusi, võtab autor järgnevalt vaatluse alla luksuskaupade jaotusstrateegilised eripärad. Lisaks luksuskaupadele omistatud omadustele nagu kvaliteet, unikaalsus ja eksklusiivsus, on luksuskaupade müügi puhul üheks võtmeteguriks luksuskauba brändi lojaalsus. Luksuskauba brändi lojaalsus väljendub omakorda teistes sümboolsetes kasudes (*symbolic benefits*) nagu luksuskauba kujundlikkus (*imagery*). (Liu *et al.* 2012: 922) Kujundlikkus tähendab iseenesest visuaalselt kirjeldavat keelt, mis on sageli kasutusel kirjanduses (Oxford Dictionary). Antud luksuskaupade kontekstis on autori arvates selle omaduse all mõeldud tarbijal luksuskauba brändiga seoses tekkivat visuaalset taju. Uurides brändi lojaalsust ja suhtumist, leidsid Liu *et al.* (2012: 922), et luksuskaupade müügi puhul mängivad enim rolli teised sümboolsed kasud nagu seda on brändi kuvand ja kujundlikkus. Kuna luksuskaupade brändi lojaalsus ja kuvand on antud kaupade

müümisel niivõrd oluline, võib sellest järeldada, et luksuskaupade jaotusstrateegias on oluline roll brändi lojaalsuse ja kuvandi säilitamisel.

Luksuskaupade jaotusstrateegiat ja üldisemalt tarneahela strateegiaid käsitleva kirjanduse põhjal võib öelda, et antud teemat on varasemalt võrdlemisi vähe uuritud. Põhiliselt on varasemad uurimused keskendunud erinevatele sotsioloogilistele, turunduse ning brändimise aspektidele. Luksuskaupade jaotusstrateegia vaatekohast on uurimustöid vähe ning antud teema osas valitseb mõningane segadus. (Nueno, Quelch 1998: 61–62; Vickers, Renand 2003: 460; Brun *et al.* 2008: 557). Sellegipoolest on Brun *et al.* (2008: 557) arvamusel, et vaatamata vähestele uurimustele on kogu tarneahel, millest jaotusstrateegia on tarneahela “allavoolu” osa, luksuskaupade tööstuses edukuse saavutamiseks esmatähtis. Järgnevalt võtab antud töö autor lähema vaatluse alla, millised on siia maani käsitletud luksuskaupade jaotusstrateegia erinevad käsitlused ja seisukohad.

Siinkohal selgub kirjandusest, et autorid on ühes aspektis konsensusel – luksuskaupade ja tavatoodete jaotusstrateegiad on erinevad. (Kapferer, Bastien 2009: 313; Caniato *et al.* 2011: 624) Kapferer ja Bastien (2009: 313) on arvamusel, et peamine põhjus, miks luksuskaupade jaotus ei pruugi toimida sarnaselt igapäeva tarbekaupadega (iseги esmaklassiliste tarbekaupadega), on nende kahe tootegrupi fundamentaalne erinevus. Caniato *et al.* (2011: 624) on oma arvamuses natukene tagasihoidlikumad. Nimelt on viimased autorid arvamusel, et kuna kõikidele erinevatele toodetele pole võimalik rakendada sarnast jaotusstrateegiat, pole varasemates käsitlustes jaotusstrateegiate võrdlemisel arvestatud luksuskaupade kui sellistega (*Ibid.*: 624). Sellegipoolest leiavad Caniato *et al.* (2011: 624), et iseenesestmõistetavalt ei saa eeldada, et sarnaseid tarneahelastrateegiaid, mida rakendatakse massturgudel, saab rakendada luksuskaupade puhul. Abecassis-Moedas (2006) uuris erinevaid disainriietuste väärtusahelaid ning tema tööst võib järeldada, et massturu tarneahela strateegiaid saab rakendada luksuskaupade tarneahela strateegiatele ainult piiratud mahuks. Kokkuvõttes võib öelda, et luksuskaupade jaotusstrateegia on võrreldes tavakaupadega suures osas erinev. Sõltuvalt toote omadustest saab kasutada sarnaseid tavatoodetele rakenduvaid jaotuskanali valikuid, kuid eelkõige mängib olulist rolli ettevõtte tugev orienteeritus turul toimuvale ning võimekus vastavalt oma jaotusstrateegiat turuseisule kohandada



(Caniato *et al.* 2011: 623).

Tulenevalt eelpool väljatoodud käsitlustest võib öelda, et luksuskauba jaotusstrateegiat eristavad tavakaupade jaotusstrateegiast eelkõige luksuskauba omadused ning luksusbrändi kuvandi säilitamise tähtsus. Näiteks on luksusbrändi pakkuv ettevõtte jaotuskanalite valikul palju valivam ning peab just jaotuskanalite efektiivset juhtimist üheks edu faktoriks (Sicard 2003, viidatud Kapferer, Bastien 2008: 312–313 vahendusel; Brun *et al.* 2008: 557). Sarnasele järeldusele jõudis ka Kim *et al.* (2010: 286), uurides luksusbrändide lojaalsust ning leidis, et jaotuskanali valik oli otseses seoses brändi lojaalsuse ja brändi väärtuste säilitamise ning edasiandmisega.

Tulenevalt luksuskaupade toote omaduste ja brändi kuvandi säilitamise tähtsusest, on siinkohal vajalik arutleda luksuskaupade jaotusstrateegia lähtekohtade ja erinevate väljundite üle. Nimelt on enamik autoritest arvamusel, et luksuskaupade jaotusstrateegia üheks lähtekohaks on kontrolli saavutamine ja hoidmine kasutatavates jaotuskanalites ning erinevates müügikohtades (Nueno, Quelch 1998: 67; Silverstein, Fiske 2003: 56; Brun *et al.* 2008: 562; Moore, Birtwistle 2004: 412). Kontroll jaotuskanalite ja müügikohtade üle on vajalik eelkõige kolmel põhjusel – säilitamaks luksusbrändi ja luksuskaupade brändi kuvandit, hoidmaks lõpliku tarbijaga lähedasi suhteid ning saamaks vajalikku tagasisidet. Lisaks aitab suurem kontroll ära hoida luksuskaupade järele tegemist ja võltsingute müümist. (Brun *et al.* 2008: 562; Silverstein, Fiske 2003: 56) Järgnevalt neist põhjustest pisut lähemalt.

Luksuskauba brändi kuvandi säilitamiseks tuleks luksuskaupa pakkuval ettevõttel hoolikalt valida jaotuskanalit, läbi mille tooteid lõpliku kliendini viia, omades sealjuures suuremat kontrolli kui tavatoodete puhul. Kontroll on eelkõige vajalik selleks, et garanteerida luksuskauba korrektset esitlemist ja ettevõtte poolt ettekirjutatud juhiste järgimist. (Brun *et al.* 2008: 562; Silverstein, Fiske 2003: 56; Moore, Birtwistle 2004: 415)

Lisaks brändi kuvandi säilitamisele on suurem kontroll vajalik tarbijale lähemale jõudmiseks. Nimelt tagab kõrgem kontrolliaste jaotuskanalite ja müügikohtade üle, et lõplik tarbija tagasiside on lihtsamalt kättesaadav. Tarbijate tagasiside omakorda aitab luksuskaupa pakkuvatel ettevõtetel kohandada toodet ja selle esitlemist vastavalt tarbija

soovidele ning seeläbi tagada ettevõtte edukuse säilimine ka tulevikus. (Brun *et al.* 2008: 562)

Kolmandaks, luksuskaupade kalliduse ja kõrge ihaldatuse tõttu on luksuskaupade jaotamisel ning müümisel oluline säilitada originaaltoodete olemasolu ning vältida luksuskaupade sattumist kolmandatele osapooltele, kes võivad luksuskaupa ja selle brändi ära kasutada võltsimises (Kim *et al.* 2010: 292). Nimelt peaks suurendatud kontroll jaotuskanalite ja lõplike müügikohtade üle garanteerima poodides olevate kaupade originaalsuse ja toote lubatud omaduste olemasolu (Brun *et al.* 2008: 562).

Lähtuvalt töö 1.1 alapeatükis kirjeldatud jaotusstrateegia teooriast (Slater, Olson 2000: 824), kvalifitseerub luksuskaupadega tegelev ettevõtte organisatsiooni alla, kes eeldab kõrget teenusekvaliteeti ning seega peaks kasutama antud eesmärgi saavutamiseks soovitatavalt otsese kanali süsteemi, säilitamaks kontrolli teenuse kvaliteedi üle (Brun *et al.* 2008: 562; Slater, Olson 2000: 824). Luksuskaupade jaotamise puhul tuleks võimalusel hoida tarneahela allavoolu osa võimalikult lühike. Tavaliselt eelistatakse luksuskaupu müüa võimalikult otse lõpptarbijale, minnes mööda lisanduvatest hulgi- ning jaemüüjatest. Selline jaotusstrateegia ja jaotuskanalite valik tagab omakorda vajaliku kontrolli ja võimalikult lähedase kontakti tarbijaga. Levinum luksuskauba otsese kanali väljund jaemüügi etapis on monobränd butiikide võrgustiku rajamine, osaliselt omatud ja osaliselt frantsiisi kaudu. Tavaliselt rajatakse sellised butiigid linna keskele ja suurematesse kaubanduskeskustesse. (Brun *et al.* 2008: 562; Nueno, Quelch 1998: 68; Amatulli, Guido 2012: 198) Selline eksklusiivne geograafiline jaotus on luksuskaupade puhul sagedasti valitud, kuna see käib kokku luksuskaupade ja luksusbrändide kuvandiga (Amatulli, Guido 2012: 198; Dion, Arnould 2011: 514; Moore, Fairhurst 2003: 396).

Kuigi luksuskaupade jaotusstrateegia seisneb suures osas jaotuskanalite üle kontrolli saavutamises, siis paljusid luksuskaupu ja -brände müüakse siiski läbi mitme erineva jaotuskanali (nii otsese ja kaudse kanali kaudu). Selline vajadus tuleneb paljude tänaste tarbijate soovist omada vabadust luksuskaupade valimisel. Teiseks – mitte nii eksklusiivse asukoha ja asetusega poed annavad luksuskaupade pakkujatele võimaluse testida kauba müügiedukust võrreldes otseste konkurentidega. (Nueno, Quelch 1998: 68) Kolmandaks – kaudse kanali kasutamise ajend tuleneb väiksematest luksuskauba

ettevõtetest, kellel puudub piisav kapital selleks, et kasutada ainult otseseid kanaleid nagu monobränd butiigid (Chen, Chang 2010: 63). Samas rõhutavad Kim *et al.* (2010: 288) ning Nueno ja Quelch (1998: 68), et luksuskaupu pakkuvad ettevõtted peavad olema ettevaatlikud, kasutades mitmeid erinevaid kanaleid, eriti kaudseid kanaleid. Põhjuseks on siinjuures, et kanalite mitmekesisus võib kahjustada luksusbrändi kuvandit ning teisalt on mitme kanali juhtimine kompleksem protsess. Kokkuvõttes võib öelda, et kaudset kanalit tasub luksuskaupade ja luksusbrändide müümisel kasutada, kui see ei kahjusta luksusbrändi kuvandit ning on majanduslikult tasuv. (Nueno, Quelch 1998: 68; Kim *et al.* 2010: 288)

Tänu tehnoloogilisele arengule on viimastel aastatel näha trendi, kus nii tavakaupu kui ka luksuskaupu pakkuvad ettevõtted on vastavalt muutnud oma jaotusstrateegilisi otsuseid. Nimelt on ainult traditsionaalsete jaotuskanalite kasutamine tänapäeval aegumas ning interneti kasutamise sagedus otsese kanalina tõusnud märkimisväärselt. (Tsay and Agrawal 2004: 93; Banyte *et al.* 2011: 319–323) Sarnaselt tavakaupadele, kasutatakse internetti otsese kanalina ka luksuskaupade puhul, kuid enamik autoritest on seisukohal, et antud jaotuskanali valikusse peaks suhtuma ettevaatlikusega (Kim *et al.* 2010: 288–289; Buettner *et al.* 2009: 615–621; Park, Stoel 2005: 148). Näiteks on Kim *et al.* (2010: 288) ning Park ja Stoel (2005: 148) arvamusel, et luksuskaupade puhul tuleks internetti kasutada otsese kanalina vaid juhul, kui luksuskauba bränd on saavutanud piisava tugevuse ja ulatuse. Nimelt leidsid autorid brändi kuvandi ja internetiostude seoste uurimise tulemusena, et luksuskauba brändi tundus mõjutas otseselt tarbijate interneti ostude otsuseid positiivsel moel. Seega võib arvata, et luksuskaupa pakkuv ettevõtte, kellel on piisavalt tuntud bränd, võib saada kasu, kasutades internetti otsese kanalina, kuna see lisab tarbijatele enesekindlust luksuskauba internetist ostu otsusel. (Park, Stoel 2005: 148; Kim *et al.* 2010: 288)

Lisaks sellele on interneti kasutamine luksuskaupade jaotusstrateegias oluline luksuskauba kohta informatsiooni saamisel (Buettner *et al.* 2009: 615). Obe *et al.* (2009: 260) toovad välja, et internet annab luksuskauba tarbijale võimaluse koguda enne lõpliku ostu tegemist luksuskauba kohta lisainformatsiooni ning Kim *et al.* (2010: 288) toovad välja, et luksuskauba ettevõtte jaoks on internet kanal, mille kaudu informatsiooni levitamine on kuluefektiivsem kui traditsiooniliste kanalite kaudu.

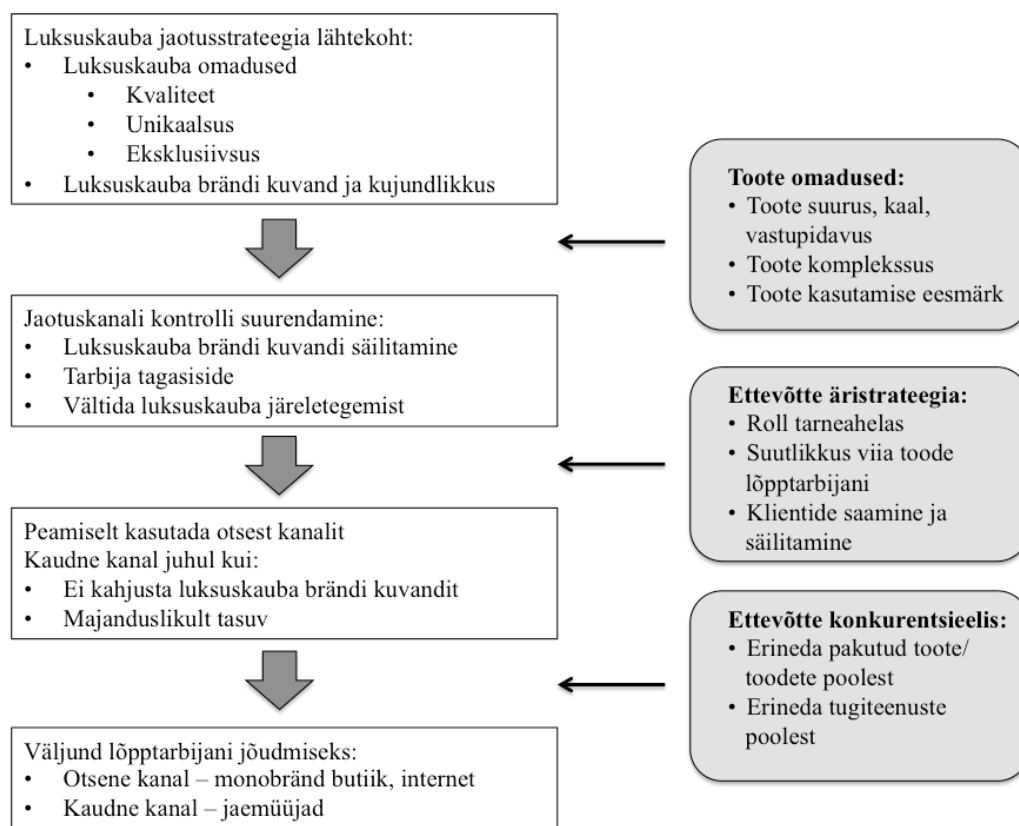
Nagu eelnevalt mainitud, siis luksuskaupade müüki internetis peaks suhtuma siiski ettevaatlikusega. Kim *et al.* (2010: 288) uurimustööst selgus, et kuigi internetipoed pakuvad kiiret klienditeenindust, on tarbijad siiski kaevanud internetipoodide teenuste üle nagu vajadusel tagasimaksmine, toote vahetamine ja parandamine. Kirjeldatud puudused viitavad selgelt internetipoega kaasnevale probleemile – vähene kontroll ja võimalik brändi kuvandi kahjustumine (Dion, Arnould 2011: 512–514; Buettner *et al.* 2009: 621). Luksuskaupade müümine internetipoes erineb tavatoodete müümisest ka selle poolest, et luksuskaupade müügiedu on suures osas seotud brändi kuvandi säilitamisega ja see omakorda nõuab suuremat kontrolli jaotuskanalite üle (Liu *et al.* 2011: 922; Brun *et al.* 2008: 562). Nimelt seab luksuskaupa pakkuv ettevõtte traditsionaalsetes jaotuskanalites (nt monobränd poed) olulist rõhku teenindusele, arhitektuurile, sisustusele ja brändi kuvandi edasiandmisele ning omab otsest kontrolli nende tingimuste täitmise üle (Dion, Arnould 2011: 512–514). Üksnes interneti kaudu turustajad ei panusta enamasti brändi kuvandi säilitamisse ja edendamisse nii palju, kui teevad seda luksuskaupade esindused, kus on selleks loodud spetsiaalne keskkond. Antud keskkond annab edasi brändi väärtusi ning lisaks on esindatud väljakoolitatud teenindajad ja kõige olulisem – füüsilised tooted, mida saab vajadusel katsuda ja proovida. Lisaks sellele säilib interneti puhul oht, et potentsiaalne tarbija käib luksuskauba esinduses toodet proovimas ning seejärel ostab selle odavamalt internetist, mis võib omakorda kahjustada luksuskaupa pakkuvat ettevõtjat. (Buettner *et al.* 2009: 615–621) Kokkuvõttes võib öelda, et luksuskauba müümine interneti kaudu on seotud teatud riskidega nagu vähene kanali kontroll ja võimalik luksuskauba brändi kuvandi kahjustumine. Interneti kui otsest kanalit on mõistlik kasutada juhul, kui luksuskauba bränd on piisavalt tugev ja tuntud. Lisaks võib kasutada interneti kui luksuskauba kohta informatsiooni jagamise kanalit.

Autor on kirjeldatud luksuskaupade jaotusstrateegia peamisi lähtekohti ja väljundeid ning vaadelnud erinevate autori käsitleti luksuskaupade jaotusstrateegia erinevusi tavatoodete jaotusstrateegiast. Lähtuvalt töö 1.1 alapeatüki jaotusstrateegia ja jaotuskanalite valikut mõjutavate faktorite teemakäsitlusest, võib ka siinkohal arvata, et sarnaselt üldisele jaotusstrateegia teoreetilisele käsitlusele on ka luksuskaupade jaotusstrateegia ja jaotuskanalite valik mõjutatud suures osas toote omadustest ning luksuskaupade puhul konkreetse brändi omadustest (Brettel *et al.* 2011: 699; Pikousová,

Průša 2011: 92; Banyte *et al.* 2011: 324; Kim *et al.* 2010: 288; Caniato *et al.* 2011: 624; Seringhaus 2002, viidatud Kim *et al.* 2010: 288 vahendusel).

Nimelt on Caniato *et al.* (2011: 624) ja Nueno, Quelch (1998: 66–68) arvamusel, et jaotusstrateegia ja jaotuskanalite valikul põhinetakse teatud kriitilistele edufaktoritele (*Critical Success Factors ehk CSF's*). Caniato *et al.* (2011: 624) on luksuskaupade turul läbilöömiseks välja toonud järgnevad kriitilised edufaktorid: kvaliteetsus, eksklusiivsus, viimistlus, brändi loomine, stiil ja disain, emotsionaalne meeldivus, päritoluriik, ainulaadsus, suutlikkus, innovatsiooni ja elustiili loomine. Caniato *et al.* (2011: 624) uurimustöö näitab, et luksuskaup ei pea tingimata kõiki neid faktoreid omama ning enamasti on ühel luksuskaubal väljatoodud antud kriitilistest edufaktoritest 4–5 omadust. Neid omadusi saab luksuskauba jaotusstrateegias vastavalt rakendada (*Ibid.*: 624). Näiteks nõuab toote unikaalsus luksuskauba liikumisel mööda tarneahelat ja jaotuskanaleid kaubale rohkem kaitset ja hoolikamat käsitlemist (Lamming *et al.* 2000: 681). Toote kompleksus omakorda mõjutab seda, kuidas jaotuskanaleid juhitakse ja kvaliteetsus nõuab rohkem kontrolli jaotuskanalite ning üldiselt tarneahela üle (Lamming *et al.* 2000: 681; Christopher, Towill 2002: 12).

Eelnevad käsitlused annavad kinnitust sellele, et luksuskaupade jaotusstrateegia on põhimõtteliselt erinev tavakaupade jaotusstrateegiast, kuid luksuskauba toote ja brändi omadustest lähtudes saab osasid tavakauba jaotusstrateegia komponente rakendada sarnaselt luksuskauba jaotusstrateegias ja jaotuskanali valikus. Olles analüüsinud üldise jaotusstrateegia ja luksuskauba jaotusstrateegia peamisi lähtekohti ning käsitlusi, peab töö autor oluliseks siinkohal välja tuua sünteesi tulemusena teoreetilise käsitluse kokkuvõtva mudeli (vt. joonis 2 lk. 38). Antud mudel iseloomustab spetsiaalselt luksuskauba jaotusstrateegia kujunemise protsessi ning seda mõjutavaid faktoreid. Mudeli põhimõte seisneb selles, et luksuskaupade jaotusstrateegia kujunemise protsess on autori arvates jagunenud kolmeks peamiseks etapiks ning igat antud etappi suunavad omakorda üldisele jaotusstrateegia käsitlusele tuginedes jaotusstrateegia kujunemist mõjutavad faktorid.



**Joonis 2.** Luksuskauba jaotusstrateegia kujunemise protsessi ja seda mõjutavate faktorite mudel

Allikas: (Phau, Prendergast 2000: 123–124; Atwal, Williams 2009: 339; Nueno, Quelch 1998: 61–68; Silverstein, Fiske 2003: 48–56; Caniato *et al.* 2011: 624; Buettner *et al.* 2009: 614–621; Kapferer, Bastien 2008: 315–316; Vigneron, Johnson 2004: 487; Liu *et al.* 2011: 922; Brun *et al.* 2008: 562; Moore, Birtwistle 2004: 412–415; Slater, Olson 2000: 824; Guido 2012: 198; Kim *et al.* 2010: 288–289; Park, Stoel 2005: 148; Dion, Arnould 2011: 512–514; Brettel *et al.* 2011: 684–699; Song *et al.* 2008: 13–17; Rangan *et al.* 1992: 72; Burgel, Murray 2000: 41; Novak, Eppinger 2001: 190; Srivastava *et al.* 1999: 176–177; Selecting a Distribution ... 2013; Pikousová, Průša 2011: 92; Banyte *et al.* 2011: 324); autori koostatud.

Kokkuvõttes võib luksuskauba jaotusstrateegia teoreetiliste käsitluste põhjal öelda, et luksuskaupade jaotusstrateegia lähtekohaks on luksuskauba enda ja luksuskauba brändi omaduste ning kuvandi edasiviimine lõpptarbijani. Seda mõjutavad esimeses etapis omakorda jaotusstrateegia teoreetiliste käsitluste kohaselt toote põhiomadused (nt suurus, kaal, vastupidavus, komplekssus jne). Luksuskauba ja luksuskauba brändi omadustest lähtudes on luksuskaupade puhul vajalik suurem kanali kontroll, eesmärgiga säilitada luksusbrändi kuvandit, saada otsest tarbijate tagasisidet ning vältida

luksuskauba järeletegemist. Teises etapis mõjutavad ettevõtte luksuskauba jaotusstrateegia kujunemist jaotusstrateegia teoreetilisest käsitlest lähtuvalt üldisest äristrateegiast tingitud faktorid (ettevõtte roll tarneahelas, suutlikkus viia toode otse lõpptarbijani jne). Selleks, et saavutada luksuskauba jaotusstrateegias suuremat jaotuskanali kontrolli, on teooria kohaselt otstarbekas kasutada otsest kanalit ning kaudseid kanaleid juhul, kui see ei kahjusta luksuskauba brändi kuvandit ning on majanduslikult tasuvam. Kolmandas etapis mõjutab ettevõtte jaotuskanalite valikut lisaks luksuskauba teoreetilisest käsitlest tulenevatele faktoritele ettevõtte konkurentsieelisest tingitud mõjutegurid nagu pakutavate toodete ja teenuste eristumine konkurentidest. Kokkuvõttes on luksuskauba jaotustrategia kujunemise protsessi ja jaotusstrateegiat mõjutavate faktorite tulemusena luksuskauba jaotuse väljundiks kauba jõudmine tarbijani, mis on teoreetiliste käsitlest alusel luksuskaupade puhul kõige tõhusam monobränd butiigi kaudu. Kaudsete jaotuskanalitena kasutatakse luksuskaupade jaotusstrateegias lisaks erinevaid jaemüüja tüüpe.

Eelnevalt tõi magistritöö autor välja üldiste jaotusstrateegia ja spetsiifilisemalt luksuskaupade jaotusstrateegia teoreetiliste käsitlest analüüsi põhjal sünteesitud mudeli. Antud mudeli võtab autor aluseks töö empiirilises osas valitud ettevõtete analüüsimiseks.

## **2. LUKSUSKAUPADE JAOTUSSTRATEEGIA ELLUVIIMINE EESTI ETTEVÕTETES**

### **2.1 Eesti luksuskaupade turu ülevaade ja empiirilise uuringu metoodika raamistiku tutvustus**

Esmalt vaatleb autor Eesti ja ümbritseva regiooni luksuskaupade turu hetkeseisu ning lähituleviku prognoose, sh Eesti elanike sissetulekute jaotumist ning jõukust, määramaks potentsiaalse luksuskaupade tarbijaskonna osakaalu antud regioonis. Eelkõige on autor keskendunud siinkohal Eesti Statistikaameti andmetele ja avalikele raportitele (Euromonitor International Passport, Credit Suisse) ning järgnevatele autoritele – Środa-Murawska, Szymańska (2013), Ostapenko (2013) ja Petcu (2009). Antud teemakäsitluse vajadus ilmnes selgelt ka empiirilise uuringu käigus intervjuude läbiviimisel, mõistmaks paremini Eesti luksuskaupade turu eripärasid ning arengupotentsiaali. Järgnevalt toob autor ülevaate Eesti ja ümbritseva regiooni luksuskaupade turu seisust.

2008. aastal puhkenud majanduskriisi mõju oli selgelt tuntav ka Ida-Euroopa luksuskaupade turul, ehkki võrreldes Lääne-Euroopaga oli siinne luksusbrändide müügimahtude langus vähemtuntav (Petcu 2009). Täna nähakse siinsetes turgudes taas kasvupotentsiaali (Ostapenko 2013: 7) ja võimalusi luksuskaupade turu laiendamiseks (Środa-Murawska, Szymańska 2013: 58). Üheks väljakutseks luksuskaupade sektori edasises kasvuprotsessis antud turgudel on tuvastatud kogenud ja elujõuliste kohalike partnerite või frantsiisiandjate vähesust. Seega on üheks eesmärgiks meelitada siia regiooni otseseid luksuskaupade tootjaid, kes oleksid valmis laiendama oma tegevust ning tooma investeeringuid kohaliku partneriga ühisettevõtte mudeli alusel (Petcu 2009).

Euromonitor Internationali poolt 2013. aastal avaldatud turu-uuring toob Ida-Euroopa regiooni luksuskaupade turu iseloomustuses välja märkimisväärsed erinevusi regiooni sees, viidates ebavõrdsusele riikide sissetulekutes ning hoiakutes säästmise suhtes



(Luxury Goods ... 2013: 23). Regiooniliste erinevuste olulisusele viitavad ka Środa-Murawska ja Szymańska (2013: 58). Luksuskaupade turgu juhib antud regioonis müügimahtude arvestuses selgelt Venemaa Föderatsioon (eelkõige pealinn Moskva), millele järgneb Poola Vabariik. Üldiselt viitab 2013. aasta prognoos järgmise viie aasta jooksul Ida-Euroopa luksuskaupade turule kui olulisele majanduskasvu mootorile siinses regioonis. (Luxury Goods ... 2013: 23–24)

Prognoosid luksuskaupade lähituleviku jaemüügile Eestis on erinevate raportite alusel mõnevõrra vasturääkivad. Ühelt poolt tuuakse välja, et hindade ja elatuskulude kiire tõus ületab sissetulekute kasvu, mistõttu säilib eestlaste hinnatundlikkus ning sellest tulenevalt luksuskaupade turu kasvu lähiaastateks ei ennustata (Non-Grocery Retailers ... 2014: 4). Teiselt poolt toob Euromonitor Internationali turu-uuring välja, et võrreldes 2011. ja 2013. aasta luksuskaupade füüsiliste poodide põhiste jaemüügiturгу, on antud perioodi jooksul kaupluste arv kasvanud ning luksuskaupade müüginahud kahekordistunud (Retailing in ... 2014: 7).

Credit Suisse raport toob välja riikide absoluutse jõukuse määra rahas (Global Wealth ... 2013). Antud raportist ilmneb, et Eestis on Credit Suisse'i hinnangul 2013. aastal iga täiskasvanu kohta vara 33 701 dollarit (ca 24 416 eurot) kõrvutades seda võrreldava Euroopa ja maailma keskmisega – vastavalt 130 712 dollarit ja 51 634 dollarit täiskasvanu kohta (*Ibid.*: 99). Sellest tulenevalt on antud andmete alusel Euroopa keskmiselt 3.9 korda Eestist jõukam. Kõrvutades siinkohal varasemaid andmeid, oli 2010. aastal sama Eesti näitaja 18 564 dollarit täiskasvanu kohta (Global Wealth ... 2010: 84) ning Euroopa Eestist keskmiselt 5.7 korda jõukam. Antud näitajad viitavad Eesti jõukuse seisukohast viimaste aastate majandusarengus positiivsele trendile.

Mõeldes luksuskaupade kui turusektori ulatusele ja võimekusele Eesti ühiskonnas, on oluline vaadelda Eesti elanikkonna viimaste aastate sissetulekute ja jõukuse dünaamikat ning ostujõudu. Majanduskriisi aastatel 2008–2010, mil langesid elanike sissetulekud, muutus hind peamiseks ostuotsust mõjutavaks faktoriks (Consumer Lifestyles ... 2012: 1). Võrreldes antud perioodiga, hakkasid kulutused taas tõusma 2011. aastal. Eesti Statistikaameti andmetel Eestis leibkonande sissetulekud 2012. ja 2013. aastal küll tõusid, ent see tõi samal ajal kaasa sissetulekute ebavõrdsuse suurenemise ning suhtelise vaesuse määra kasvu (Statistikablogi 2013). Eesti Statistikaamet jagab Eesti

elanikkonna sissetulekute alusel kvintilidesse – esimeses kvintilis on madalaima sissetulekuga inimesed ja viiendas kõrgeima sissetulekuga inividid (Eesti Statistikaamet 2014). Eesti elanike 2012. aasta netosissetulek on toodud tabelis 7. Piirkondlik sissetulekute jaotumine kvintilide lõikes on toodud tabelis 8. Antud andmetest selgub, et piirkonniti on rikkamate inimeste kontsentratsioon suurim Põhja-Eestis (ligikaudu 53% elanikkonnast kuulub neljandasse ja viiendasse kvintiili), samas kui Kirde-Eestis on 56% elanikkonnast vaesemate hulgas, kuuludes teise ja madalaimasse kvintiili. Kesk-, Lääne- ja Lõuna-Eestis on sissetulekute jaotus piirkonniti võrdlemisi ühtlane. Vaadeldes Eesti leibkondi detiilidesse jagatuna, siis sissetulekute alusel kõrgeim 10% kulutab ligikaudu 5 korda enam, kui madalaim detiil ning nende leibkondade aastased sissetulekud erinevad ligikaudu 8 korda (Income and ... 2013: 10).

**Tabel 7.** Eesti elanike aasta ekvivalentne netosissetulek 2012. aastal, mõõtühik € (Euro)

Kvintil	Aasta ekvivalentne netosissetulek
Madalaim kvintil	2 859.24
Teine kvintil	4 846.67
Kolmas kvintil	6 594.43
Neljas kvintil	9 100.22
Kõrgeim kvintil	15 830.42

Allikas: (Eesti Statistikaamet 2014)

**Tabel 8.** Eesti elanike osakaalu jagunemine sissetuleku kvintiili ja elukoha järgi, mõõtühik %

	Madalaim kvintil	Teine kvintil	Kolmas kvintil	Neljas kvintil	Kõrgeim kvintil
<b>Põhja-Eesti</b>	12.7	16.1	18.5	21.9	30.8
<b>Kesk-Eesti</b>	23.7	21.4	21.0	22.5	11.3
<b>Kirde-Eesti</b>	33.0	23.3	19.8	15.5	8.5
<b>Lääne-Eesti</b>	23.4	23.9	20.5	18.2	14.0
<b>Lõuna-Eesti</b>	21.8	22.1	21.9	19.0	15.2

Allikas: (Eesti Statistikaamet 2014)

Eesti rikkaimateks leibkondadeks on lasteta leibkonnad, kus kõik tööealised liikmed töötavad täiskoormusega (Statistikablogi 2013; Consumer Lifestyles ... 2012: 2). Luksusbrändide tarbijaks on Eestis kõige sagedamini juhtivatel positsioonidel töötavad või ettevõtjatest 30.–40. eluaastates elanikkond (Consumer Lifestyles ... 2012: 30; Income and ... 2013: 5), kes on ühtlasi statistika alusel kõige kõrgema sissetulekuga

demograafiline grupp (Income and ... 2013: 2–4). Kõrgeim sissetulek on Eestis 35.–39. aastastel inimestel, neile järgnevad vastavalt 40.–44. ja 30.–34. aastaste demograafiline grupp. Sarnaseid trende prognoositakse jätkuma Eestis aastani 2020 (Income and ... 2013: 5–6).

On selge, et luksuskaupade tarbijad Eestis kuuluvad antud juhul Statistikaameti sissetulekute jaotumise struktuuris kõrgeimasse sissetulekute kvintiili, ent keerulisem on määratleda antud grupi piires potentsiaalsete luksuskaupade tarbijate osakaalu ning autorile teadaolevalt ei ole seda Eestis täna süsteemselt uuritud.

Võrreldes eestlaste ostujõudu Euroopa keskmisega, on esimene Euroopa keskmisest märkimisväärselt madalam. Eestlaste ostujõud elaniku kohta oli 2012. aasta andmetel 6101 eurot, võrreldes Euroopa keskmisega, milleks on 12 943 eurot. Eesti asus 2012. aastal selle näitaja alusel Euroopa riikide järjestuses 25. kohal ning edestab sealjuures teisi Ida-Euroopa riike (va Tšehhi, Sloveenia ja Slovakkia). (Digital Maps ... 2012: 6)

Luksuskaupade turu arengule on Eesti ühiskonnas oluliseks soodustajaks turismisektor. Vaadeldes Euroopa andmeid on ligikaudu 50% luksuskaupade müügist teostatud just turistide poolt (The Value of ... 2012: 25). Eesti Statistikaameti kohaselt peatus 2014. aasta veebruaris Eestis 102 000 välituristi, mis oli eelmise aasta veebruariga võrreldes 11% rohkem. Peamiselt saabusid välituristid Eestisse naaberriikidest Lätist, Soomest ja Venemaalt. Jätkuvalt suureneb ka siia saabuvate Aasia turistide arv. (Veebruaris peatus ... 2014)

Magistritöö autor kasutab töö empiirilises osas juhtumiuuringu metoodikat (täpsemalt mitme juhtumi uuringut), mis annab võimaluse vaadelda töö teoreetilist kontseptsiooni läbi Eestis luksuskaupade jaotusega tegelevate ettevõtete, vaadeldes antud ettevõtete jaotusstrateegilisi eripärasid ning jaotuskanalite valikuprotsessi luksuskaupade turul Eestis. Mitmese juhtumiuuringu rakendamine antud magistritöös on vajalik, kuna esiteks on töö eesmärgini jõudmiseks tarvilik analüüsida süvitsi teatud organisatsioonide grupi tänaste protsesside toimimist ja otsuste langetamist vaatluse all oleva nähtuse kontekstis ja teiseks – töö empiirilise osa andmete kogumine ja analüüs juhindub töös eelnevalt leitud teoreetilisest käsitlusest. Kolmandaks võimaldab antud

metoodika kõrvutada ja võrrelda uuritava probleemi seisukohast mitmeid juhtumeid antud nähtuse kontekstis. (Meyer 2001: 329–333; Yin 2003: 12–13)

Andmete kogumisel on autor kasutanud kvalitatiivset lähenemist. Kvalitatiivse lähenemise eeliseks peetakse paindlikkust ja valiidsust, samas kui peamisteks ohtudeks uuringu subjektiivsust ning usaldusväärsust (Sinkovics *et al.* 2008: 708, Meyer 2001: 344–348). Käesolevas magistritöös viis autor valitud ettevõtete esindajatega läbi poolstruktureeritud süvaintervjuusid (intervjuu küsimused on esitatud töö lisas 1). Antud meetodi valiku vajadus tuleneb otseselt uurimisprobleemist. Kuna töö eesmärgiks on vaadelda, millised faktorid mõjutavad luksuskaupade jaotusstrateegia kujunemist, on vajalik uurida luksuskaupadega tegelevate ettevõtete jaotusstrateegilisi printsiipe ja otsuseid süvitsi ning kogeda uurimistemaatikat intervjuueeritava perspektiivist (Meyer 2001: 338). Autor on eelistanud intervjuud kirjalikule küsitlusele, kuna uuritavatega ilmnes esimesel telefonikontaktil vajadus selgitada lähemalt uurimisprobleemiga seotud kontseptsioone ja näitajaid, mille puhul kirjalike küsitluste metoodika jääb pigem piiratuks (*Ibid.*: 336). Sellega seondult võimaldas antud metoodika autoril veenduda, et intervjuueeritav on probleemvaldkonna mõistest ning seotud konstruktidest õigesti aru saanud ning andis ühtlasi võimaluse esitada vajadusel intervjuueerijal või teisel juhul ka intervjuueeritaval lisaküsimusi, täiendavaid selgitusi ja põhjendusi. Lisaks võimaldab poolstruktureeritud intervjuu põhjalikke vastuseid avatud küsimustele (Yin 2003: 90) ning seeläbi on võimalik peatuda ka teemadel, mis kerkivad üles intervjuu käigus.

Esmalt koostas autor intervjuuplaani. Intervjuuplaanis kaardistas autor intervjuujuhised ning töö temaatika tutvustamise protseduuri uuritavatele, eesmärgiga viia intervjuud läbi kõigiga sarnasel viisil. Sõltuvalt olemasolevast kontaktist võttis autor uuritavatega ühendust kas telefoni või e-maili teel, mille käigus lepiti kokku uurimuses osalemine, konfidentsiaalsuse tingimused ning intervjuu läbiviimise aeg ja asukoht. Autor viis intervjuud läbi poolstruktureeritud vormis, kohtudes individuaalselt uuritavate ettevõtete esindajatega. Kõik intervjuud salvestati audiodigitaalselt ning intervjuu-järgselt tegi autor salvestise alusel täies mahus kirjaliku intervjuu üleskirjutise. Intervjuude kestus oli orienteeruvalt üks kuni kaks tundi. Intervjuu lõpus lepiti kõigi intervjuueeritavatega kokku võimaluses teha vajadusel hilisemaid järeleuurimisi, millele kõik intervjuueeritavad oma nõusoleku andsid.

Intervjuud Eestis luksuskaupadega tegelevate ettevõtete esindajatega viis autor läbi paralleelselt, rakendades kõigi intervjuueeritavate puhul sama intervjuu vormi, ent kasutades vajadusel lisaküsimusi konkreetse ettevõtte erisuste uurimiseks. Intervjuu viidi läbi viie Eestis luksuskaupadega tegelevate ettevõtete esindajatega – OÜ Balen (Robert Vahur), OÜ Apranga (Küllu Tuulpärg), AS Rasa Trading Company (Piret Põldsaar), OÜ Springdrive (Ivari Kull) ning OÜ Renix (Allan Kompus). Intervjuude läbiviimise eesmärgiks oli saada ülevaade Eestis luksuskaupade müügiga tegelevate ettevõtete hetkel rakendatavast jaotusstrateegiast ja peamistest faktoritest, mis mõjutavad ettevõtte jaotusstrateegilisi valikuid.

Valimi üheks valikukriteeriumiks oli, et tegemist on ettevõtetega, kes identifitseerivad end Eesti turul kas täielikult või teatud segmendis luksuskauba müüjana. Antud valikukriteeriumi kohta sai autor teavet ettevõtte taustauuringust või esmase telefonivestluse kaudu. Teiseks kriteeriumiks oli, et uuritav ettevõtte vahendab või müüb luksusbrände, mida on varasemas kirjanduses ja uurimustes (Declerck 2005: 6; Środa-Murawska, Szymańska 2013: 54; Vaillant, Wolff 2010) käsitletud kõrgkvaliteetse luksuskaubana, veendumaks luksuskauba üheselt mõistetavuses. Kolmandaks põhimõtteks oli Eesti luksuskaupade turu piiratuse seisukohast, et kõik valimis olevad ettevõtted on luksuskauba tarneahela mõistes vahendajad/edasimüüjad, st ei ole ise tootja rollis ning lisaks sellele kaasati ettevõtteid erinevatest luksuskaupade kategooriatest (disainrõivad, šampanja ja kõrgkvaliteetne vein, luksusehted ja -kellad, luksussigarid jms) (Vickersand, Renand 2003: 460; Silverstein, Fiske 2003: 48–51; Caniato *et al.* 2011: 624, *Luxury Goods ...* 2013: 56–57). Järgnevalt tutvustab töö autor lähemalt ettevõtteid, kelle esindajatega intervjuud läbi viidi.

Robert Vahur oli intervjuu läbiviimise hetkel OÜ Balen juhatuse liige. OÜ Balen on Eestis tegelenud luksusveinide vahendajana ja hulgimüüjana ligi 23 aastat ning on üks esimesi luksusveinide (sh šampanja) maaletoojaid Eestis. OÜ Baleni tootevalikus oli intervjuu hetkel ligikaudu 970 toodet, millest suurem osa on veinid ning väiksem osa klaasid ja dekantrid. Ettevõtte fookuseks on eelkõige tippveinide ja nišitoodete müümine ning vahendamine. Intervjuus keskendus töö autor šampanjade ja seotud luksuslauanõude (šampanjaklaasid ja veinidekantrid) jaotusstrateegiale.

OÜ Apranga Estonia esindaja Külli Tuulpärg oli intervjuu läbiviimise hetkel ettevõtte tegevjuht. OÜ Apranga on tegutsenud Eestis alates 2004. aastast ja on üks suurimaid disainrõivaste jaemüüjaid Eestis. OÜ Apranga tegeleb spetsialiseeritud kauplustes disainrõivaste jaemüügiga. Lisaks massituru brändidele (nt Zara ja Mango) on ettevõtte tootevalikus luksusrõivabrandid (nt Emporio Armani, Hugo Boss ja Burberry). Intervjuus keskendus töö autor eelnevalt nimetatud luksuskaupade jaotusstrateegiale.

Piret Põldsaar oli intervjuu läbiviimise hetkel AS Rasa Trading Company tegevjuht. AS Rasa Trading Company on Eestis tegutsenud Kuuba tippsigarite müügi ja hulgimüügiga ligi 14 aastat. Ettevõtte tootevalikust moodustavad suurema osa sigarid, kuid ettevõtte tegeleb ka väiksemal määral luksusalkoholide müügi ja hulgimüügiga. Intervjuus keskendus töö autor maailmas enim hinnatud sigarite – Kuuba sigarite (nt Montecristo, Bolivar, Cohiba, San Cristobal de La Habana) jaotusstrateegiale.

Ivari Kull oli intervjuu läbiviimise hetkel OÜ Springdrive juhatuse liige. Ettevõtte tegeleb luksusehete ja luksuskellade maaletoomise ning müügiga Eestis. Tootevalikus on luksusbrandid – nt Zenith, Gucci ja H. Stern. Intervjuus keskendus töö autor antud luksuskaupade jaotusstrateegiale.

OÜ Renix esindaja Allan Kompus oli intervjuu läbiviimise hetkel ettevõtte üks asutajatest ja omanikest. OÜ Renix on Eestis tegutsenud disainrõivaste ja aksessuaaride maaletoojana ning edasimüüjana ligi 18 aastat. Ettevõtte tootevalikus on järgmised luksusbrandid: Armani, Ralph Lauren, Paul Smith jne. Intervjuus keskendus töö autor antud luksuskaupade jaotusstrateegiale.

Magistritöö empiirilise uuringu eesmärgiks on välja selgitada, millised faktorid mõjutavad luksuskaupade jaotusstrateegia kujunemist Eestis. Lähtuvalt luksuskaupade jaotusstrateegia teoreetilisest analüüsist tulevad empiirilises osas vaatluse alla järgnevad punktid:

- Jaotusstrateegia lähtekohad;
- Jaotusstrateegia olemasolu ja eesmärgipärasus;
- Jaotusstrateegia komponendid ja funktsioonid;
- Jaotuskanalite eelised ja puudused.

Autor vaatleb Eestis luksuskaupade müügi ja vahendamisega tegelevate ettevõtete rakendatavat jaotusstrateegiat väljatoodud jaotusstrateegia aspektide raames. Võttes aluseks käesoleva töö alapeatükis 1.2 väljatöötatud luksuskaupade jaotusstrateegia kujunemise protsessi ja seda mõjutavate faktorite mudeli, töötab autor empiirilise analüüsi lõpus välja Eestis luksuskaupadega tegelevate ettevõtetes rakendatud jaotusstrateegiate mudeli ja seda mõjutavad faktorid ning annab soovitusi selle edasisel kujundamisel.

## **2.2 Luksuskaupade jaotusstrateegia realiseerimine Eesti ettevõtetes**

Järgnevas alapeatükis võtab autor vaatluse alla valimis olnud luksuskaupadega tegelevad ettevõtted nelja punkti lõikes: jaotusstrateegia lähtekohad, jaotusstrateegia olemasolu ja eesmärgipärasus, jaotusstrateegia komponendid ja funktsioonid, jaotuskanalite eelised ja puudused. Antud lähenemine toob autori arvates välja peamised faktorid, mis mõjutavad luksuskauba jaotusstrateegia kujunemist.

Esimese punktina tulevad vaatluse alla Eestis luksuskaupadega tegelevate ettevõtete jaotusstrateegia lähtekohad. Autor kaardistab viie ettevõtte rolli müüdava või vahendatava luksuskauba tarneahela allavoolu osas. Lisaks hindab töö autor viie ettevõtte jaotusstrateegia vabadust/kontrollimäära müüdava või vahendatava luksuskauba tootja ettekirjutustest lähtuvalt. Jaotusstrateegia lähtekohtade analüüsi tulemusena toob autor välja faktorid, mis mõjutavad luksuskaupade jaotusstrateegia kujunemist uuritud ettevõtete lõikes.

Lähtuvalt töö teoreetilistest käsitlestest ilmneb, et jaotusstrateegia põhiliseks kontseptsiooniks on väärtuse viimine lõppkliendini ning selleks peab toode läbima tarneahela allavoolu osa (Kotler *et al.* 2008: 885; Waters 2003: 7). Tarneahela allavoolu osa koosneb erinevatest üksustest, milles igaühel on kindel roll väärtuse viimises lõpptarbijani (Nicovich, Dibrell 2007: 93–94). Järgnevalt kaardistab ja analüüsib autor valimisse kuulunud ettevõtete rolli luksuskauba tarneahela allavoolu osas. Antud rollide kaardistamisel lähtub autor töö teooria peatükis välja toodud hulgimüüjaid (vt. tabel 2

lk. 18) ja jaemüüjaid (vt. tabel 3 lk. 19) kategoriseerivast käsitlustest. Ettevõtete profiil on toodud koontabelis (vt. tabel 9 lk. 50).

OÜ Balen saab kõik uurimise all olevad tooted otse tootjalt ning jaotab need edasi enda omatud esinduspoodi, teistele jaemüüjatele ja jaemüügiga tegelevatele teenusepakkujatele. Antud juhul on tegemist ettevõttega, kes täidab luksuskauba tarneahelas kaht rolli – täisteenindusega jaemüüja ja hulgimüüja. Robert Vahuri sõnul oli ettevõtte tegutsemise algusaastatel ainult hulgimüüja rollis ning kui oli välja kujunenud eraklientide võrgustik, otsustati hakata tegelema ka jaemüügiga (Vahur 2014). Seega on OÜ Baleni näol tegemist ettevõttega, kelle roll on ettevõtte ajaloo jooksul muutunud ning tänapäeval täidab ettevõtte luksuskauba viimisel lõppkliendini tarneahela allavoolu osas kaht erinevat rolli.

AS Rasa Trading Company saab luksuskaupasid intervjuu läbiviimise hetkel tootja harukontorist Rootsist, kuid varasemalt saadi tooteid otse tootjalt. Antud ettevõtte täidab sarnaselt OÜ Balenile luksuskauba tarneahelas kaht rolli – täisteenindusega jaemüüja ja hulgimüüja. AS Rasa Trading Company tegevjuhi Piret Põldsaare sõnul oli neil kuni 2013. aastani Kuuba sigarite eksklusiivne edasimüügiõigus ning lisaks endi esinduspoodidele varustasid nad Balti riikide jaemüüjaid (Põldsaar 2014). 2013. a võeti neilt tootja poolt Kuuba sigarite hulgimüügi õigused ära ning tootja lõi ise oma harukontori Rootsi. Käesoleval hetkel saab ettevõtte Kuuba sigareid tootja harukontorist ning need müüakse lõpptarbijani täisteenindusega butiikides Eestis ja Lätis ning Tallinna lennujaama *Duty Free* poodides ja Tallinki laevade kauplustes. Hulgimüügi tegevus ettevõttes jätkub, kuid firma oli sunnitud välja vahetama müüdavad luksusbrandid. Hetkel on ettevõttes periood, kus tegeletakse brändide vahetamisega hulgimüügis ja püütakse säilitada jaemüüjaid, kellele uusi luksusbrände müüakse.

OÜ Apranga Estonia saab oma tooted Leedu emettevõttest, kes saab tooted omakorda otse tootjalt. Ettevõtte jaotab luksustooteid edasi monobränd butiikidesse, seega on OÜ Apranga Estonia müüdavate luksuskaupade tarneahela allavoolu osas täisteenindusega jaemüüja.

OÜ Springdrive saab müüdavaid luksustooteid vastavalt luksusbrändile. Tooteid hangitakse nii tootjalt otse või tootja harukontorist kui ka eraldi hulgimüüjalt, kes jaotab



tooteid omakorda kindlas regioonis. OÜ Springdrive juhatuse liikme Ivari Kulli sõnul tehakse näiteks luksuskellasid Zenith ja TAG Heuer Sveitsis, kuid toote saamiseks peab ettevõtte kasutama eraldiseisvaid hulgimüüjaid Euroopas (Kull 2014). Ettevõtte ise kasutab toodete viimiseks lõpptarbijani multibränd butiiki, kuhu kogutakse erinevate luksusbrändide tooted kokku. Seega on OÜ Springdrive täisteenindusega jaemüüja rollis.

OÜ Renix saab tooteid samuti otse tootjalt ja hulgimüüjatelt, kuid mõnede pakutavate toodete hankimiseks kasutatakse ka agente, kes teoreetilisele käsitlusele põhinedes on ettevõtja, kes esindab tootjat ja nende brände (vt. tabel 2 lk. 18). Allan Kompuse sõnul ei osta agendid ise tooteid välja, vaid vahendavad neid (Kompus 2014). Sarnaselt OÜ Springdrivele koondab OÜ Renix erinevad luksusbrändid kahe multibränd butiigi alla või *outlet* poodi, kust müüakse luksuskaupu lõpptarbijale. Seega on ka OÜ Renix täisteenindusega jaemüüja rollis.

Valimis olnud ettevõtete tarneahela rollide analüüsi põhjal selgub, et antud ettevõtted jagunesid täidetavate rollide osas kaheks. Kahel ettevõttel on luksuskauba tarneahela allavoolu osas kaks erinevat rolli – täisteenindusega jaemüüja ja hulgimüüja ning kolm ettevõtet on ainult täisteenindusega jaemüüja rollis. Põhinedes magistritöö 1.2 alapeatükis välja toodud luksuskaupade jaotusstrateegia kujunemise protsesside ja seda mõjutavate faktorite mudelile (vt. joonis 2 lk. 38), on spetsiifiliselt luksuskaupade tarneahela allavoolu osale iseloomulik luksuskauba liikumine tarbijani, kasutades minimaalselt vahendavaid üksusi. Antud ettevõtete näitel võib öelda, et antud tendents ei pea uuritud ettevõtete puhul Eestis tingimata paika, kuna olles juba ise vahendaja rollis, näevad ettevõtted siinses keskkonnas võimalust müüa luksuskaupu mitte üksnes otse lõpptarbijale, vaid ka edasivahendamist teistele jaemüüjatele. Autor on siinkohal arvamusel, et see võib olla seotud konkreetse luksuskauba omadustega, kuid antud teemat käsitleb autor lähemalt empiirika kolmandas punktis (jaotusstrateegia komponendid ja funktsioonid).

**Tabel 9.** Ettevõtete profiil, paiknemine tarneahelas ja peamised jaotuskanalid

<b>Ettevõte</b>	<b>Uurimise all olevad luksuskaubad</b>	<b>Uurimise all olevad luksusbrandid</b>	<b>Luksuskauba sisend ettevõttesse</b>	<b>Ettevõtte roll tarneahela allavoolu osas</b>	<b>Ettevõtte jaotuskanalid</b>
<b>OÜ Balen</b>	Šampanja, krsitallklaasid, dekantrid	Bollinger, Ayala, Riedel	Tootja	Täisteenindusega jaemüüja, hulgimüüja	Butiik (esinduspood), jaemüüjad, jaemüügiga tegelevad teenusepakkujad
<b>AS Rasa Trading Company</b>	Sigarid	Cohiba	Tootja harukontor	Täisteenindusega jaemüüja, hulgimüüja	Butiigid (esinduspoed), jaemüüjad ja jaemüügi ketid
<b>OÜ Apranga Estonia</b>	Disainrõivad	Emporio Armani, Hugo Boss, Burberry	Tootja	Täisteenindusega jaemüüja	Monobränd butiigid (esinduspoed)
<b>OÜ Springdrive</b>	Juveelid, kellad	Zenith, TAG Heuer, Gucci, Versace, H.Stern, Nanis	Tootja, tootja harukontor, hulgimüüja	Täisteenindusega jaemüüja	Multibränd butiik (esinduspood)
<b>OÜ Renix</b>	Disainrõivad, aksessuaarid	Armani, Ralph Lauren, Paul Smith	Tootja, agent, hulgimüüja	Täisteenindusega jaemüüja	Multibränd butiigid (esinduspoed)

Allikas: autori koostatud.

Tulenevalt teoorias kirjeldatud luksuskaupade toote omaduste ja brändi kuvandi säilitamise tähtsusest on luksuskaupade jaotusstrateegia üheks lähtekohaks jaotuskanali kontrolli saavutamine ja hoidmine (vt. joonis 2 lk. 38). Sellest tulenevalt on oluline hinnata ettevõtete jaotusstrateegias luksuskauba tootja poolt rakendatavat kontrollimäära müüdavale või vahendatavale luksuskaubale, hindamaks, milline on luksuskauba edasimüüja kui iseseisva ettevõtja tegutsemisevabadus sihtturul. Läbiviidud intervjuude põhjal võib öelda, et valimis olnud ettevõtetes väljendub tootja kontroll kohustuslike ja soovituslike ettekirjutuste näol. Kõikidel ettevõtetel esineb kohustuslikke ettekirjutusi, mis on osaliselt reguleeritud lepingutes tootja või hulgimüüja ja uurimise all olevate ettevõtete vahel. Sarnaselt luksuskauba jaotusstrateegia teoreetilistele käsitlustele ilmnes ettevõtete esindajate intervjuudest, et üks peamisi kohustuslikke ettekirjutusi on toote esitusviis. Nagu selgus teoreetilistest käsitlustest, tagab viimane omakorda luksuskauba brändi kuvandi säilimise (Nueno, Quelch 1998: 67; Silverstein, Fiske 2003: 56; Brun *et al.* 2008: 562; Moore, Birtwistle 2004: 412). Nii OÜ Baleni kui ka OÜ Springdrive esindajad tõid välja, et tavaliselt sõltub ettekirjutuste- ja kontrollimäär konkreetse toote luksusbrändi ulatusest ja tuntusest (Vahur 2014; Kull 2014). Robert Vahuri (OÜ Balen) sõnul on ettekirjutuste osas oluline erinevus müüdava šampanja tootja Bollinger ja ühe suurima šampanjatootja Moet Chandoni vahel. Kui Bollingeril ei ole ettevõttele peale toote hinnataseme ja toote transpordiviisi rohkem kohustuslikke ettekirjutusi, siis Moet Chandoni puhul on seevastu väga suur osa toote müüki ja jaotust puudutavatest aspektidest reglementeeritud. (Vahur 2014) Kolme disainrõivaste ja luksusaksessuaaridega tegeleva ettevõtte – OÜ Apranga Estonia, OÜ Renix ja OÜ Springdrive – esindajate sõnul on neile toote esitlemisviisi ettekirjutused kohustuslikud ning mõnegi ettevõtte puhul on ettekirjutused võrdlemisi detailsed (Tuulpärg 2014; Kompus 2014; Kull 2014). Näiteks on OÜ Apranga kolmes monobränd butiigis (Hugo Boss, Emporio Armani, Burberry) toodete asukoht, butiigi visuaalne väljanägemine ja sisustus ning üldine toote esitusviis ja teeninduskvaliteet tootjate poolt ettekirjutatud (Tuulpärg 2014). Lisaks toote esitusviisile on tarbitavatele luksuskaupadele, nagu šampanja ja luksussigarid, tehtud ettekirjutusi toote kõrge kvaliteedi säilitamiseks (Vahur 2014; Põldsaar 2014). Osaliselt kohustuslikud ja pigem soovituslikud ettekirjutused täidavad ettevõttes toetavat rolli. Tihti peale on ettevõttele kaasa antud toote peamised müügiargumendid,

turunduslikuks tegevuseks reklaamide visuaalid ning üldine teave toote omadustest, taustast ja eripäradest.

Eelpool väljatoodud kohustuslikke ja soovituslikke ettekirjutusi käib tootja esindaja ka kontrollimas. Nelja ettevõtte puhul käib tootja esindaja näiteks butiigi avamisel ning edaspidi kord aastas kontrollimas, kas luksustoodete esitlusviis on kehtestatud nõuetele vastav. Üldjuhul olid ettevõtted tootja esindaja külaskäigust teadlikud, kuid OÜ Renix esindaja Allan Kompuse sõnul käiakse toote esitlusviisi kontrollimas ka ettevõtte teadmata (Kompus 2014). Siiaamaani välja toodud ettekirjutused on ettevõtete jaotusstrateegia kaudsed mõjutajad toote omadustest ja brändist tuleneva kauba esitlusviisi ning kvaliteedi säilitamiseks. OÜ Springdrive ja OÜ Renix esindajad tõid eraldi välja, et nende poolt müüdavate luksuskaupade tootjad ei luba ettevõttel antud tooteid interneti kaudu müüa, olles otseseks piiranguks ettevõtte jaotusstrateegilise tegutsemisvabaduse ja jaotuskanalite valiku osas (Kull 2014). Seega ilmnes uuritavate ettevõtete analüüsist, et vastavalt uuritud ettevõtete vahendavale rollile pööravad luksuskauba tootjad suurt tähelepanu toote esitlusviisile ja brändi kuvandi säilitamise vajadusele. Sarnase järelduseni on jõudnud ka Brun *et al.* (2008), Silverstein, Fiske (2003) ja Moore, Birtwistle (2004) (vt. töös lk. 33).

Eelneva analüüsi põhjal võib väita, et analüüsides valimis olnud luksuskaupu müüvate ettevõtete jaotusstrateegia kujunemist ettevõtete lähtekohtade kaudu, ilmnesid järgmised mõjutegurid. Esimeseks mõjutavaks faktoriks on ettevõtte tarneahela positsioonist tulenevalt ettevõtet ümbritsev keskkond. Tänaases majanduskeskkonnas on Eesti turul võrdlemisi piiratud demograafiline grupp, kes on potentsiaalne luksuskaupade tarbija. Ühtlasi on keskkonna osas jaotusstrateegia valikus mõjutavaks faktoriks on siinsete välituristide – eelkõige Vene ja Soome turistide osakaal. Teiseks mõjutavaks faktoriks on luksuskaupadega tegelevate ettevõtete positsioon ja roll müüdava või vahendatava luksuskauba tarneahela allavoolu osas. Ettevõtete tänane positsioon mõjutab otseselt oma jaotuskanalite valikut. Valimis olnud 3 täisteenindusega jaemüügiga tegelenud ettevõtet kasutasid pakutavate luksuskaupade viimisel lõpptarbijani spetsiaalseid butiike, mis ühtib teoreetilises käsitluses püstitatud luksuskauba jaotusstrateegia kujunemise põhimõtetega (vt. joonis 2 lk. 38). Nimelt soovivad ka teoreetilised käsitlused kasutada luksuskauba viimisel lõpptarbijani võimalikult vähe vahendavaid

lülisid (vt. töös lk. 33–34). Nagu selgus intervjuudest, asetsesid 2 ettevõtet ühtlasi hulгимүүја positsioonil, mis sarnaselt teoreetilistele käsitlustele (Nueno, Quelch 1998: 68; Chen, Chang 2010: 63) tagab siinses turukeskkonnas väiksematele ettevõtetele võimaluse jõuda enamate potentsiaalsete klientideni.

Kolmandaks luksuskauba jaotusstrateegia kujunemist mõjutavaks faktoriks on valimis olnud ettevõtete tootja poolt rakendatav kontrollimäär müüdavale luksuskaubale ning sellest tulenevalt ettevõtte tegutsemisvabadus. Tootja poolt reguleeritud ettekirjutused mõjutavad otseselt ettevõtete jaotusstrateegia kujunemist, kuna antud kriteeriumid võivad osaliselt või täielikult ette määrata jaotuskanali tüübi sõltuvalt ettekirjutuste ulatusest. Lisaks sellele ilmnes, et tootja ettekirjutused ühe ettevõtte puhul mõjutasid otseselt jaotuskanali valikut, mil oli keelatud kasutada interneti eraldi otsese jaotuskanalina. Ka varasemad teoreetilised käsitlused (Kim *et al.* 2010: 288–289) viitavad luksuskaupade jaotamises internet kasutamise ohtudele (vt. töös lk. 36), millega võib kaasneda kontrolli vähenemine ja luksusbrändi kuvandi kahjustumine (Dion, Arnould 2011: 512–514; Buettner *et al.* 2009: 621).

Teise punktina võtab autor vaatluse alla viie ettevõtte jaotusstrateegia olemasolu ja eesmärgipärasuse. Autor käsitleb antud punkti all ettevõtteid eraldi, püüdes analüüsida, kuivõrd teadlik ja eesmärgipärane on ettevõtte jaotusstrateegiline tegevus oma väärtuspakumise viimisel lõpptarbijani. Autor lähtub antud analüüsis töö teoreetilises osas püstitatud seisukohast, mille alusel alustavate ettevõtete jaotusstrateegilised otsused on otseses seoses ettevõtte efektiivse toimimise ja pikaajalise edu saavutamisega (Brettel *et al.* 2011: 684; Song *et al.* 2008: 13). Antud lähenemine aitab omakorda välja selgitada luksuskaupade jaotusstrateegia kujunemist mõjutavaid faktoreid.

OÜ Balen esindaja Robert Vahuriga intervjuust ilmnes, et ettevõtte ei ole tegutsemise algusaastatel teinud teadlikku eesmärgipärast ja läbimõeldud jaotusstrateegia plaani ning antud mõiste tähendus vajab ettevõtte esindajale selgitamist (Vahur 2014). Siinkohal on oluline rõhutada, et jaotusstrateegia oli siiski äristrateegias olemas, kuid mitte teadlik ja kommuniqueeritud. Antud ettevõtte üldine strateegia ja seeläbi ka jaotusstrateegia saab alguse nende positsioneerimisega turul, milleks on Robert Vahuri sõnul niši ja kvaliteedi viimine tarbijani (Vahur 2014). Seega alustas ettevõtte šampanja

kui luksuskauba maaletoomisega alles siis, kui oli välja töötatud kindel jae- ja hulgimüügi klientuur. Intervjuu tulemusena saab väita, et jaotusstrateegia on ettevõtte olemas ning jaotuskanaleid kasutatakse eesmärgipäraselt. Näiteks väljendub see selgelt läbimõeldud erineva otstarbega jaotuskanalite kasutamises. Ettevõtte müüb kõige rareitsemaid tooteid oma esinduspoes, kus on võimalik tagada toodetele vajalikud säilitamis- ja esitlustingimused. Edasisse jaemüüki ja restoranidesse müüakse tooteid, mille bränd on enam tuntud. Põhinedes teoreetilises käsitluses leitud seisukohtadele, kaotab sel juhul ettevõtte teatud määral kontrolli pakutava luksuskauba kuvandi säilimise üle, kuid annab ettevõttele võimaluse jõuda lõpptarbijani suurema ulatusega (Nueno, Quelch 1998: 68). Robert Vahuri sõnul määrab jaotustrategia ja kanali valiku suures osas ära Eesti turu väiksus, sest Eestis on piiratud hulk potentsiaalseid šampanja tarbijaid või võimekaid edasimüüjaid (Vahur 2014). Praegusel hetkel on OÜ Balenil 3 peamist jaotuskanalit, milleks on esinduspood, restoranid (jaemüügiga tegelevad teenusepakkujad) ja teised jaemüüjad. OÜ Baleni esindaja sõnul on antud jaotustrategia ja jaotuskanalite valik hetkel ettevõttele tulus, kuna pikaajaliselt on erinevate kanalite kasutamisega jõutud ühe või teise jaotuskanali kaudu peaaegu kogu võimaliku sihtturuni, kes šampanjat tarbivad või on suutelised seda edasi müüma (Vahur 2014).

AS Rasa Trading Company esindaja Piret Põldsaare intervjuus tuli sarnaselt OÜ Baleniga välja, et jaotusstrateegia mõiste ja olemus on ettevõttele pigem mitte teada ning ettevõtte algusaastatel ei keskendunud konkreetset luksuskaupade spetsiifikat arvestava jaotusstrateegia väljatöötamisele. Ettevõtte algusaastatel nähti majanduslikust olukorrast tingituna võimalust tulla kiirelt turule ning seoses eksklusiivse hulgimüüja õiguse saamisega otsustati viia tooteid lõpptarbijani läbi võimalikult erinevate jaotuskanalite (Põldsaar 2014). Täpsustavate küsimuste kaudu selgus intervjuu käigus siiski, et AS Rasa Trading Company-l on osaliselt eesmärgistatud plaan luksuskaupade jaotuskanalite valikul. Nimelt müüakse rareitsemaid tooteid esinduspoodides, mis võimaldavad edasi anda Kuuba sigarite erinevaid nüansse ning seejures tagavad tootele vajalikud tingimused. Jaemüüjatele vahendatakse edasi eelkõige tooteid, mis ei ole nii haruldased ning säilivad tavatingimustes. Seega võib järeldada, et jaotuskanaleid kasutatakse siiski eesmärgipäraselt.

OÜ Apranga esindaja Külli Tuulpärgi sõnul on nende jaotusstrateegia luksuskaupade jaoks ettevõtte algusaastatest jäänud samaks – Emporio Armani, Hugo Bossi ja Burberry luksuskaupade jaoks kasutatakse eksklusiivse asukohaga butiike, kus saab toodet esitleda tootjale ja brändile sobilikul moel (Tuulpärg 2014). Seega on ettevõttel olemas eesmärgistatud plaan, kuidas pakutavat luksuskaupa parimal moel lõpptarbijani viia. Tuulpärgi sõnul on jaotuskanali valikul suur rõhk asukohal. Tallinna Vanalinnas asuvate butiikide suurimaid kliendid on Vene rahvusest turistid, kellel on võimekus eksklusiivseid luksuskaupu osta. Seetõttu ei ole siamaani avatud esinduspoode kaubanduskeskustes või muudes asukohtades kesklinnast väljaspool (Tuulpärg 2014). Autori hinnangul on OÜ Apranga luksuskaupade jaotusstrateegia eesmärgipärane ning osaliselt mõjutatud sealjuures eelnevas punktis analüüsitud ettevõtte piiratud tegutsemisvabadusest. Nimelt on ettevõttes müüdavate brändide ettekirjutused toote esitusviisi poolest suures osas reglementeeritud ning seetõttu on jaotuskanali valikul lähtutud eelkõige tootja ettekirjutustest ja esinduspoe asukohast.

OÜ Springdrive esindaja Ivari Kulliga intervjuust ilmnas samuti, et jaotusstrateegia kui mõiste tähendusega ei olnud intervjuueeritav tuttav, kuid täpsustavate küsimuste abil selgus, et OÜ Springdrive on võtnud üle luksuskaupade jaotusstrateegia eelmiselt ettevõttelt (Kull 2014). Nimelt ostis OÜ Springdrive 2013. aastal Boutique Caprice luksuskellade ja juveelidega tegeleva kaupluse ning jätkas tegevust sarnase toote sortimendi ja jaotuskanali valikuga. Sarnaselt OÜ Aprangale on ettevõtte jaotuskanali valik mõjutatud müüdavate luksusbrändide ettekirjutuste poolt (eelkõige esitusviisile ja asukohale). Ivari Kulli sõnul on antud luksustooted liiga kallid ning Eesti luksuskaupade turg liiga väike selleks, et kauba edasimüümine teistele jaemüüjatele ennast majanduslikult ära tasuks. Ettevõtte on kaalunud edasimüümist odavamate luksuskaupade puhul, kuid siamaani pole see olnud äriselt otstarbekas. (Kull 2014) Autori hinnangul on OÜ Springdrive puhul luksuskaupade jaotusstrateegia olnud osaliselt eesmärgipärane – on olemas selge plaan, kuidas pakutavat väärtust lõpptarbijani viia, kuid samas oli jaotusstrateegia suures osas paika pandud eelmise ettevõtte poolt.

OÜ Renix esindaja Allan Kompuse sõnul lähtub jaotusstrateegia valik luksusbrändide tootjatest ja Eesti turu omapärast (Kompus 2014). Kuna ettevõttele ei antud hulгимүүги

õigusi, otsustati avada luksuskaupade müügiks esinduspoed (multibränd butiigid). Otsus teha multibränd butiigid tulenes eelkõige Eesti luksuskaupade turu piiratusest, mistõttu monobränd butiik ei tasuks end antud tootevaldkonnas ära. Lisaks avati hooajaliselt ülejäänud toodete jaoks outlet pood. Intervjuust selgus, et ettevõttel on eesmärgistatud plaan, kuidas ja mis kanalite kaudu luksuskaupu lõpptarbijani viia.

Kokkuvõttes ilmnes jaotusstrateegia olemasolu ja eesmärgipärasust uurides, et neli ettevõtet viiest ei olnud kursis jaotusstrateegia mõiste tähendusega ning ei planeerinud ettevõtte algusaastatel teadlikult luksuskaupade jaotusstrateegiat. Läbi autori täpsustavate küsimuste ilmnes, et kõigil ettevõtetel oli sõnastatud osaliselt või täielikult eesmärgipärane plaan, kuidas luksuskaupade väärtust lõppkliendini viia. Analüüsides valimis olnud ettevõtete luksuskaupade eesmärgipärase jaotusstrateegia olemasolu, leidis autor, et ettevõtete luksuskaupade jaotusstrateegia kujunemist mõjutavateks faktoriteks on eelkõige Eesti luksuskaupade tarbivate klientide vähesus, tootja ettekirjutused ja eksklusiivse esinduspoe asukoht ning luksuskauba omadused. Leitud faktorid on kooskõlas töö 1.2 alapeatükis püstitatud mudeliga (vt. joonis 2 lk. 38) ent empiirilisest analüüsist tuli selgelt välja turukeskkonna mõjutegur, millele senised teoreetilised käsitletused on vähem tähelepanu pööranud.

Järgnevalt analüüsib autor luksuskaupadega tegelevate ettevõtete näitel jaotusstrateegia peamisi komponente ja funktsioone. Luksuskaupadega tegelevate ettevõtete jaotusstrateegia komponentide analüüsis võrdleb autor esmalt magistritöö 1.2 alapeatükis teoreetilistele käsitlustele põhinenud mudelit (vt. joonis 2 lk. 38) valimis olnud ettevõtete jaotusstrateegia komponentidega. Seejärel analüüsib autor ettevõtete jaotuskanalite funktsioone töö 1.1 alapeatükis välja pakutud jaotuskanalite funktsioonide kategoriseerimise käsitlusest lähtuvalt (vt. tabel 4 lk. 21). Antud analüüsi tulemusena jõuab autor omakorda faktoriteni, mis mõjutavad luksuskaupade jaotusstrateegia kujunemist.

Tulenevalt jaotusstrateegia teoreetilistest käsitlustest töö 1.1 alapeatükis on jaotusstrateegia komponentideks ettevõtte jaotuskanalid, kes täidavad kindlat funktsiooni toote tarneahela allavoolu osas (Kotler *et al.* 2008: 880; Nicovich, Dibrell 2007: 94). Järgmiseks analüüsib autor valimis olnud luksuskaupadega tegelevate ettevõtete jaotusstrateegia komponente teoorias püstitatud mudelist (vt. joonis 2 lk. 38)



lähtuvalt. Viie ettevõtte peamiseks jaotuskanaliteks on esinduspood (butiik), mille eesmärgiks on edasi anda müüdava luksuskauba väärtust ja sellega seostatavat kogemust, sealjuures täites luksuskauba tootja ettekirjutusi toote kuvandit edasi andval viisil. Antud tendents sarnaneb kirjandusest leitud – teoreetiliste käsitluste kohaselt on otsese kanali kasutamine luksuskaupade viimisel lõpptarbijani eelistatavam viis, kuna otsene kanal aitab hoida kontrolli luksuskauba brändi kuvandi üle ning omakorda võimaldab efektiivsemalt saada väärtuslikku tagasisidet tarbijalt (Brun *et al.* 2008: 562; Silverstein, Fiske 2003: 56; Moore, Birtwistle 2004: 415). Neljast ettevõttest viis kasutavad toote lõpptarbijani viimiseks jaotuskanalina eksklusiivse asukohaga multibränd butiike, mis erineb pigem teoorias välja pakutud käsitluse poolest. OÜ Renix esindaja Allan Kompuse sõnul on Eesti luksuskaupade tarbijaskond liiga väike, et monobränd butiik siinses keskkonnas ennast ära tasuks (Kompus 2014). Sarnaselt 1.2 alapeatükis püstitatud mudelile (vt. joonis 2 lk. 38) on nelja ettevõtte butiigid eksklusiivse asukohaga pealinnas Tallinnas ning asukohaga kesklinnas, kus statistikaandmete ning turu-uuringute põhisel on kõrgeima sissetulekuga elanike osakaal suurem (Eesti Statistikaamet 2014). Ka statistika andmete alusel on luksuskaupade müügikohad Eestis peamiselt positsioneerunud Tallinna kesklinna. Antud asukoht annab võimaluse paikneda lähemal kõrgemate sissetulekutega elanikkonnale ning välituristidele. (Non-Grocery Retailers ... 2014: 2) Valimis olnud ettevõtetest kaks kasutavad luksuskaupade jaotamiseks lisaks kaudseid kanaleid. OÜ Baleni ja AS Rasa Trading Company esindajate sõnul kasutatakse kaudseid kanaleid vähem haruldaste toodete puhul ning ühtlasi aitab erinevate kanalite kasutamine kaasa toodete ulatuslikumale levikule Eesti turul (Vahur 2014; Põldsaar 2014). Magistritöö teoreetilises käsitluses koostatud mudeli põhisel kaudset kanalit luksuskaupade jaotamiseks pigem ei kasutata ning kasutatakse eelkõige juhul, kui see on majanduslikult tasuv ning ei kahjusta antud luksuskauba brändi kuvandit.

Luksuskaupade jaotusstrateegia teoreetiliste käsitluste põhjal võib öelda, et pigem seisneb interneti funktsioon luksuskauba kohta informatsiooni levitamises kui kauba füüsilises viimises lõpptarbijani, mistõttu luksuskaupade puhul kasutatakse internetti vähem eraldi jaotuskanalina. Eelkõige tuleneb ka see põhjusest, et internetimüük võib kahjustada luksusbrändi kuvandit (vt. töös lk. 36–37). Sarnaselt teoreetilisele käsitlusele on nelja valimis olnud ettevõtte esindaja sõnul internet tõhus luksuskauba

informatsiooni ja tootevaliku esitlemiseks, kuid internetipõhine *online*-müük on liialt riskantne peamiselt kahel põhjusel. Esiteks on Eestis luksuskaupu müüvate ettevõtete esindajate seisukohast luksuskaupade puhul olulise tähtsusega õige ümbritseva keskkonna loomine ning toote füüsiline presenteerimine. Teiseks – luksuskaupade kõrgest hinnaklassist tulenevalt võib internetis tekkida oht nõ hinnasõjale olukorras, kus tarbija otsib kõige odavamat hinnapakkujat, kuid võib seeläbi soetada võltstoodangut või jääb ilma luksuskaupadele olulisest vahetust esmakogemusest, mis omakorda kahjustab luksuskauba kuvandit. See on kooskõlas varasemalt leitud (Dion, Arnould 2011: 512–514; Buettner *et al.* 2009: 621). Viimasest tulenevalt ilmnes ka, et kahe uuritud ettevõtte – OÜ Renix ja OÜ Springdrive – poolt pakutavate luksusbrändide tootjad ei luba oma kaupa internetis müüa. OÜ Apranga Estonia esindaja sõnul ei kasuta nemad internetti ning hetke plaanide alusel ei kavatse seda ka tulevikus teha (Tuulpärg 2014).

Järgmisena analüüsib autor valimis olnud ettevõtete jaotuskanalite funktsioone töö 1.1 alapeatükis välja pakutud jaotuskanalite funktsioonide kategoriseerimise käsitlusest lähtuvalt (vt. tabel 4 lk. 21). Allpool olevas tabelis 10 on välja toodud uuritud ettevõtete jaotuskanalite peamised funktsioonid kasutatavate kanalite lõikes.

Magistritöö 1.1 alapeatükis käsitletud teoreetiliste käsitluste põhjal võib öelda, et jaotuskanalid võivad korraga täita erinevaid funktsioone sõltuvalt jaotuskanali omadustest (Wren 2007: 79; Atwong, Rosenbloom 1995: 59). Autor tõi välja, et jaotuskanalite funktsioonid jagunevad peamiselt kolme kategooriasse: kommertsfunktsioon, logistiline funktsioon ja toetusfunktsioon (vt. tabel 4 lk. 21). Uuritud viiest ettevõtetest neljal täitis esinduspoold peamiselt kommertsfunktsiooni ja toetusfunktsiooni. Butiigi peamiseks kommertsfunktsiooniks on toote ja teenuste kohta käiva informatsiooni edastamine ja levitamine ning laia tootevaliku pakkumine. Peamiseks toetusfunktsiooniks on kvaliteetse teenuse osutamine ning kompetentse müügipersonali ja luksuskauba kvaliteedi tagamine ning OÜ Springdrive näitel müügijärgsete teenuste tagamine nagu luksuskellade parandamine ja hooldus (Kull 2014). Nelja luksuskaupadega tegelevate ettevõtete jaotuskanalite kommerts- ja toetusfunktsioonide täitmine vastab teoorias käsitletud kirjandusele, kuna luksuskaupade omadustest tingituna on luksuskaupade jaotamisel olulise tähtsusega

lisaks kommertsfunktsioonile just toetusfunktsioon, mille kaudu saab edasi anda luksuskauba kvaliteeti, eksklusiivsust ja unikaalsust, esitledes toodet luksusbrändile kohasel viisil ja läbi kompetentse personali ning teeninduse (vt. tabel 6 lk. 30).

**Tabel 10.** Uuritud ettevõtete luksuskaupade jaotusstrateegia funktsioonid

<b>Ettevõte</b>	<b>Ettevõtte roll tarneahela allavoolu osas</b>	<b>Ettevõtte jaotuskanalid</b>	<b>Jaotuskanalite funktsioonid</b>
OÜ BALEN	Täisteenindusega jaemüüja, hulgimüüja	Multibränd butiik	– Kommertsfunktsioon – Logistiline funktsioon – Toetusfunktsioon
		Jaemüüjad	– Kommertsfunktsioon – Logistiline funktsioon
		Jaemüügiga tegelevad teenusepakkujad	– Kommertsfunktsioon – Logistiline funktsioon
		*Internet	– Kommertsfunktsioon
AS RASA TRADING COMPANY	Täisteenindusega jaemüüja, hulgimüüja	Multibränd butiik	– Kommertsfunktsioon – Toetusfunktsioon
		Jaemüüjad	– Kommertsfunktsioon – Logistiline funktsioon
		*Internet	– Kommertsfunktsioon
OÜ APRANGA ESTONIA	Täisteenindusega jaemüüja	Monobränd butiigid	– Kommertsfunktsioon – Toetusfunktsioon
OÜ SPRINGDRIVE	Täisteenindusega jaemüüja	Multibränd butiik	– Kommertsfunktsioon – Toetusfunktsioon
		*Internet	– Kommertsfunktsioon
OÜ RENIX	Täisteenindusega jaemüüja	Multibränd butiigid	– Kommertsfunktsioon – Toetusfunktsioon
		Outlet pood	– Kommertsfunktsioon
		*Internet	– Kommertsfunktsioon

Allikas: autori koostatud. Märkus\*: internet ei ole antud juhul jaotuskanal, kuna kanalit ei kasutata toodete jaotuse, vaid informatiivsel eesmärgil.

OÜ Baleni esinduspood erines teiste ettevõtete butiikidest selle poolest, et nende butiik esindas lisaks kommerts- ja toetusfunktsioonile ka logistilist funktsiooni. Robert Vahuri sõnul on butiigi, lao ja kontori ühendamise tingitud sellest, et tagada suuremate ostude puhul luksuskaupade olemasolu ja ühtlasi juhtida hulgimüügi logistikat ühest asukohast (Vahur 2014). OÜ Baleni ja AS Rasa Trading Company puhul täidavad kasutatavate kaudsete kanalite erinevad jaemüüjad luksuskaupade jaotusstrateegias eelkõige kommerts- ja logistilist funktsiooni. Jaemüügi kanalite logistiliseks funktsiooniks on kahe ettevõtte puhul peamiselt füüsiline luksuskaupade jaotamine ning seeläbi

transpordi, sortimise ja toodete tarnimise tagamine lõppkasutajale. Ettevõtete esindajate sõnul on lisaks logistilisele funktsioonidele jaemüügi kanalite üheks eesmärgiks kommertsfunktsioon, mis annab neile võimaluse pakkuda luksuskaupu lõpptarbijale läbi erinevate jaotuskanalite (Vahur 2014; Põldsaar 2014).

Lähtuvalt jaotuskanali definitsioonist ei kasuta neli valimis olnud ettevõtet internetti kauba viimiseks lõpptarbijani. Kuna teooriast lähtuvalt täidab internet ettevõtete luksuskaupade jaotusstrateegias olulist kommertsfunktsiooni, otsustas autor käsitleda internetti antud kontekstis eraldi jaotuskanalina. Neli valimis olnud ettevõtet kasutavad internetis kodulehte ja sotsiaalmeediavõrgustiku Facebooki fännilehte müüdavate luksuskaupade kohta käiva informatsiooni edastamiseks ja levitamiseks potentsiaalsetele tarbijatele. OÜ Baleni ja AS Rasa Trading Company esindajate sõnul on nad saanud klientidelt positiivset tagasisidet, mille kohaselt kliendid leidsid nende poolt pakutavate luksuskaupade infot interneti kaudu ning see omakorda ajendas kliente pöörduma ettevõtete poole potentsiaalse sooviga osta luksuskaupasid (Vahur 2014; Põldsaar 2014). Seega võib antud valimi põhjal öelda, et internetil kui kommertsfunktsiooni täitval jaotuskanalil on oluline roll luksuskaupadega tegelevate ettevõtete jaotusstrateegia kujunemisel.

Kokkuvõttes võib valimis olnud ettevõtete luksuskaupade jaotustrategia komponentide ja funktsioonide analüüsi põhjal järeldada, et Eesti turu väiksusest tingituna on levinumaks jaotusstrateegia komponendiks multibränd butiigid, mis täidavad neljas valimis olnud ettevõttes peamiselt kommerts- ja toetusfunktsiooni. Antud tendents erineb teoreetilistes käsitlustes leitud multibränd butiigi kasutamise poolest. Samas ühtib antud tulemus varasemate käsitlustega, mille kohaselt esinduspood täidab toetusfunktsiooni ning mille läbi säilitatakse luksusbrändi kuvandit. Ka ettevõtete jaotusstrateegia komponentide ja jaotuskanalite funktsioonide analüüsist võib järeldada, et üheks luksuskauba jaotustrategia kujunemist mõjutavaks faktoriks on keskkond, kus ettevõtte tegutseb ning antud juhul on selleks Eesti turul luksuskaupade piiratud nõudlus ning tarbijate ostu soov ja võimekus. Lisaks sellele tuli analüüsi tulemusena välja, et neli ettevõtet viiest kasutasid internetti eelkõige luksuskauba kohta info edastamiseks ehk internet täitis jaotusstrateegia komponendina kommertsfunktsiooni. Antud tendents on osaliselt tingitud sellest, et mõnel juhul on luksusbrändi tootjad ettevõtetel keelanud

internetis kaupade müümise või on ettevõtte ise otsustatud internetis mitte müüa, sest risk luksuskauba kuvandi kahjustamiseks on liialt suur. Antud tulemus kinnitab teoorias käsitletut – ettevõtete luksuskauba jaotusstrateegiat mõjutab interneti kui otsese jaotuskanali omadus täita eelkõige informatiivset eesmärki.

Neljandas punktis analüüsib autor ettevõtete poolt kasutatavate jaotuskanalite eeliseid ja puudusi. Ettevõtete jaotuskanalite eeliste ja puuduste kaardistamisel lähtub autor töö 1.1 alapeatükis teoreetiliste käsitluste põhjal koostatud erinevate jaotuskanalite eeliste ja puuduste käsitlustest (vt. tabel 1 lk. 14). Lisaks sellele lähtub autor töö 1.2 alapeatükis välja toodud mudeli põhimõtetest. Intervjuude käigus selgunud kasutatavate jaotuskanalite eelised ja puudused on välja toodud tabelis 11. Antud analüüsi tulemusena jõuab autor omakorda faktoriteni, mis mõjutavad luksuskaupade jaotusstrateegia kujunemist.

Eelnevates punktides väljatoodu põhjal on viie valimis olnud ettevõtte peamiseks jaotuskanaliks luksuskaupade multibränd esinduspood. Intervjuudest selgus, et esinduspood võimaldab ettevõttel hoida ulatuslikumat kontrolli teenuse kvaliteedi üle ning esitleda luksuskaupa konkreetsest tootest lähtuval viisil. Antud lähenemine on kooskõlas luksuskaupade jaotustrategia teoreetilise käsitlusega. OÜ Apranga Estonia, OÜ Springdrive ja OÜ Renixi puhul võib üksnes ühe jaotuskanali kasutamist tuua välja ka teavata puudusena luksuskaupade kitsa geograafilise jaotuse tõttu, siis eelkõige tuleneb see potentsiaalsete luksuskaupade tarbijate arvu piiratusest Eestis. Just neil põhjustel ei näe ka ettevõtete esindajad ühe jaotuskanali tüübi kasutamises Eestis probleemi (Tuulpärg 2014; Kull 2014; Kompus 2014). Antud seisukoht viitab, et esinduspoodide piiratud geograafiline jaotus ei ole siinses majanduskeskkonnas puuduseks, vaid pigem eeliseks jõuda piiratud sihtturuni kõige efektiivsemal moel.

Kaks valimis olnud ettevõtet kasutasid lisaks esinduspoodidele kaudseid jaotuskanaleid. Kasutatavate kaudsete jaotuskanalite eelisteks ettevõtjatele oli sõltuvalt tootest luksuskaupadele väärtuse lisamine teenusepakkujate kaudu, laiema geograafilise jaotuse võimaldamine ning efektiivsema keskkonna ja konteksti pakkumine, kus tooteid müüakse. OÜ Baleni esindaja Robert Vahuri sõnul olid jaemüügiga tegelevad teenusepakkujad ettevõtte esmalt kasutatav jaotuskanal, kuna ettevõttel puudus antud hetkel enda eraklientide võrgustik ning valitud restoranid ja hotellid andsid piisaval

määral edasi ning lisasid sobivat olustikku luksuskauba viimisel lõpptarbijani (Vahur 2014). AS Rasa Trading Company esindaja Piret Põldsaare sõnul on nende ettevõtte jaoks kaudsete kanalite kasutamise peamiseks miinuseks vähene kontroll toote kuvandi säilimise üle ning sellest tingituna järgnevate jaemüüjate poolt seatavad tingimused toote esitlusviisi osas (Põldsaar 2014). Antud kitsaskoht uuritavale ettevõttele tuleneb erinevate jaemüügi kettide kehtestatud toodete reglementeeritud esitlusviisist. Robert Vahuri sõnul valib ettevõtte luksusbändi kuvandi kahjustumise vältimiseks oma koostöö partnereid eelnevalt väga läbimõeldult, tehes põhjalikku taustakontrolli edasimüüjate poolt kehtestatavate toote esitlusviisi tingimustele ning lisaks hinnatakse edasimüüja majanduslikku seisu (Vahur 2014). Antud lähenemine kinnitab töö teoreetilise käsitluse autorite seisukohta, et luksuskaupade jaotusstrateegias tuleks viia kaudsete kanalite kasutamine võimalikult minimaalseks, et hoiduda bändi kahjustumisest ning säilitada majanduslikku tasuvust (vt. joonis 2 lk. 38).

1.1 alapeatükis teoreetilistele käsitlustele põhinenud kirjelduste kohaselt on üheks kaudse kanali puuduseks toote viivitatud jõudmine lõpptarbijani (Hendershott, Zhang 2006: 281), kuid lähtudes luksuskauba toote omadustest, ei mängi Piret Põldsaare arvamusel ajaline faktor otsest rolli, mõjutades ettevõtte jaotusstrateegiat pigem kaudselt. AS Rasa Trading Company kasutab kaudset kanalit eelkõige toodete puhul, mis säilivad tavatingimustes. (Põldsaar 2014)

Kokkuvõttes sarnanevad empiirilisest analüüsist välja tulnud jaotuskanalite eelised ja puudused jaotusstrateegia teoreetilises käsitluses välja toodule (vt. tabel 1 lk. 14). Luksuskaupade esinduspood annab ettevõtjatele eelise saavutada luksuskaupade esitlusviisi üle kõrgemat kontrolli. Analüüsist selgus, et ettevõtte seisukohast ei ole vaid ühe esinduspoe kasutamine – toote kitsam geograafiline jaotus – võrreldes ulatuslikema luksuskaupade turgudega Eesti piiratud turul niivõrd oluline. Lisaks sellele kinnitas empiiriline analüüs (OÜ Balen, AS Rasa Trading Company) teoreetilises käsitluses välja toodud seisukohti kaudsete kanalite eelistest ja puudustest (vt. tabel 1 lk. 14). Nimelt on uuritud ettevõtete näitel kaudse kanali suurimaks miinuseks kontrolli kaotamine luksuskauba kuvandi säilimise üle. See on ka lisaks tootjapoolsetele ettekirjutustele üheks põhjuseks, miks kolmes ettevõttes (OÜ Apranga Estonia, OÜ Springdrive, OÜ Renix) ei kasutata kaudseid kanaleid.

**Tabel 11.** Ettevõtete jaotuskanalite eelised ja puudused

Ettevõte	Ettevõtte jaotuskanalid	Jaotuskanalite eelised	Jaotuskanalite puudused
OÜ BALEN	Multibränd butiik	– Kontroll teenuse kvaliteedi üle – Tootest lähtuv esitlusviis	– Kitsas geograafiline jaotus
	Jaemüüjad	– Lisavad toodetele väärtust (reklaam, keskkond) – Laiem geograafiline jaotus	– Vähene kontroll – Fikseeritud esitlusviis
	Jaemüügiga tegelevad teenusepakkujad	– Lisavad toodetele väärtust (reklaam, keskkond) – Laiem geograafiline jaotus	– Vähene kontroll – Teenindajate vähene kompetents
AS RASA TRADING COMPANY	Multibränd butiik	– Kontroll teenuse kvaliteedi üle – Toodetest lähtuv esitlusviis	– Kitsas geograafiline jaotus
	Jaemüüjad	– Laiem geograafiline jaotus	– Vähene kontroll – Fikseeritud esitlusviis
OÜ APRANGA ESTONIA	Monobränd butiigid	– Kontroll teenuse kvaliteedi üle – Toodetest lähtuv esitlusviis	– Kitsas geograafiline jaotus
OÜ SPRINGDRIVE	Multibränd butiik	– Kontroll teenuse kvaliteedi üle – Toodetest lähtuv esitlusviis	– Kitsas geograafiline jaotus
OÜ RENIX	Multibränd butiigid	– Kontroll teenuse kvaliteedi üle – Toodetest lähtuv esitlusviis	– Kitsas geograafiline jaotus
	Outlet pood	– Laiem geograafiline jaotus	– Vähene kontroll – Fikseeritud esitlusviis

Allikas: autori koostatud.

Toetudes ettevõtete jaotuskanali eeliste ja puuduste analüüsile, leiab autor, et peamisteks faktoriteks, mis mõjutavad luksuskaupade jaotusstrateegiat antud kontekstis on sarnaselt eelnevates punktides väljatoodule – luksuskaupade eripärast tingitud kontrolli saavutamise tähtsus jaotuskanalite üle ning keskkonna eripära, kus ettevõtte tegutseb.

## **2.3 Ettevõtete luksuskaupade jaotusstrateegia kujunemist mõjutavate faktorite analüüsi kokkuvõte**

Käesolevas alapeatükis võtab autor esmalt vaatluse alla peamised järeldused, mis ilmnesid ettevõtete analüüsimisel nelja uurimispunkti lõikes:

- Jaotusstrateegia lähtekohad;
- Jaotusstrateegia olemasolu ja eesmärgipärasus;
- Jaotusstrateegia komponendid ja funktsioonid;
- Jaotuskanalite eelised ja puudused.

Seejärel täiendab autor magistritöö 1.2 alapeatükis püstitatud mudelit, põhinedes empiirilises osas toodud analüüsile ja sünteesile. Autor toob välja peamised luksuskauba jaotusstrateegia kujunemist mõjutavad faktorid ning analüüsib nende mõju ettevõtete jaotusstrateegiale. Sellele järgneb töö 1.2 alapeatükis ja käesolevas alapeatükis toodud luksuskaupade jaotusstrateegia protsessi ja seda mõjutavate faktorite mudeli peamisi erinevusi ning sarnasusi. Lisaks annab autor hinnangu Eestis luksuskaupadega tegelevate ettevõtete jaotusstrateegiatele ning toob välja peamised põhimõtted, millega alustav luksuskaupadega tegelev ettevõtte peaks arvestama.

Analüüsides viit Eestis luksuskaupadega tegelevat ettevõtet nelja punkti lõikes ning töö 1.2 alapeatükis välja toodud mudeli raames, joonistusi valimis olnud ettevõtete jaotusstrateegia kujunemisel ja antud protsessi mõjutavates faktorites välja teatud sarnasused ning erinevused. Üldiselt jõudis autor analüüsi käigus teoreetilise käsitlusega sarnaste mõjufaktoriteni, kuid see, kuidas välja toodud faktorid ettevõtte luksuskauba jaotusstrateegiat mõjutasid, oli nelja punkti lõikes erinev. Järgnevalt teeb autor ülevaate eelmainitud sarnasustest ja erinevustest. Ettevõtete jaotusstrateegia lähtekohti analüüsides selgus, et empiirilise analüüsi käigus tuli selge mõjufaktorina esile keskkond, kus ettevõtte tegutseb. Antud juhul on Eestis piiratud hulk inimesi, kes soovivad ja saavad endale lubada luksuskaupade tarbimist. See omakorda mõjutab ettevõtete jaotusstrateegia kujunemist, kuna ettevõtte ei pruugi kasutada väärtuse viimiseks lõpptarbijani nii palju jaotuskanaleid, kui seda võimaldaks avaramad luksuskaupade turud. Lisaks keskkonnale mõjutab jaotusstrateegia kujunemist ettevõtte äristrateegia – ettevõtte positsioon tarneahelas ning selle rolliga seotud ettekirjutused



luksuskauba tootja poolt mõjutasid ettevõtte jaotuskanali valikut. Nimelt olid kõik uuritud ettevõtted jaemüüja rollis ning kaks neist ka hulgimüüja rollis – sellest tulenevalt on ettevõtted sunnitud täitma teatud luksuskauba tootja poolt kehtestatud kriteeriume. Antud juhul on luksuskaupade puhul peamiseks ettekirjutusteks viis, kuidas toodet esitleda ning toote kvaliteeti säilitada. Autori hinnangul mõjutab jaemüüja roll tänases Eesti keskkonnas valimis olevate ettevõtete jaotusstrateegia kujunemist ja jaotuskanalite valikuid, kuna teoreetilise käsitlemise seisukohast on luksuskaupade viimisel jaemüüja seisukohast parimaks kanaliks monobränd butiik. Analüüsi käigus sai töö 1.2 alapeatükis välja toodud mudel kinnitust, et luksuskauba kuvandi säilitamise olulisusest tingituna on valimis olnud ettevõtetele suurema kontrolli saavutamiseks tehtud kohustuslikke ja soovituslikke ettekirjutusi, kuidas luksuskaupa lõpptarbijani viia.

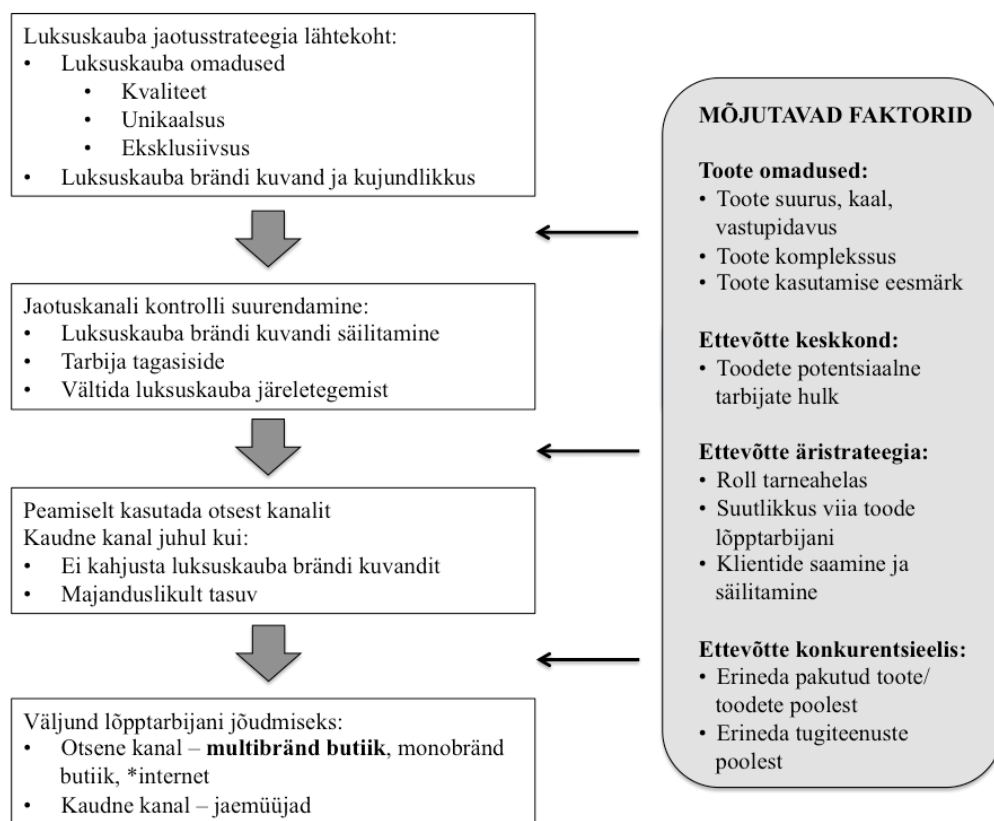
Ettevõtete jaotusstrateegia olemasolu ja eesmärgipärasust analüüsid selgus, et neli ettevõtet viiest ei olnud kursis jaotusstrateegia mõiste tähendusega ning ei planeerinud ettevõtte algusaastatel teadlikult luksuskaupade jaotusstrateegiat. Kuid läbi autori täpsustavate küsimuste selgus, et kõigil viiel ettevõttel oli osaliselt või täielikult eesmärgipärane plaan, kuidas luksuskaupade väärtust lõppkliendini viia. Analüüsid ettevõtete jaotusstrateegia olemasolu ja eesmärgipärasust jõudis autor järeldusele, et sarnaselt esimese punkti analüüsi tulemusele on ettevõtete jaotusstrateegia kujunemist mõjutavad faktorid taaskord keskkonnast ja ettevõtte äristrateegiast tingitud faktorid. Keskkonnas faktoritena ilmnes, et valimis olnud ettevõtete jaotusstrateegia kujunemist mõjutas enim Eestis potentsiaalsete luksuskauba tarbijate piiratus ning sellest tulenevalt ei näe kolm ettevõtet viiest hulgimüüki teistele jaemüüjatele ennast ära tasuvat. Ettevõtte äristrateegiast tingitud faktorina oli suurimaks mõjutajaks tootjate ettekirjutused, mis valimis olnud ettevõtete puhul väljendus nt hulgimüügi õiguste reguleerimisega.

Viie valimis olnud ettevõtte jaotusstrateegia komponente ja funktsioone analüüsid, jõudis autor järeldusele, et peamiseks luksuskaupade jaotusstrateegiat mõjutavaks faktoriks on sarnaselt eelimestele punktidele ettevõtte keskkonna faktor. Keskkonna faktor väljendus nelja valimis olnud ettevõtte jaemüügi kanali kaudu, mis teoreetilise käsitlemise kohaselt peaks luksuskaupade puhul pigem olema monobränd butiik, kuid

tulenevalt Eesti luksuskaupade tarbijate vähesusest peavad ettevõtted tõhusamaks koondada mitmed brändid ühe multibränd butiigi alla. Lisaks sellele tuli analüüsi tulemusena välja, et neli valimis olnud ettevõtet viiest kasutasid interneti eelkõige luksuskauba kohta info edastamiseks ehk siis täitis internet jaotusstrateegia komponendina kommertsfunktsiooni. Antud tulemus on kooskõlas magistritöö 1.2 alapeatükis välja toodud mudeli käsitlusega.

Viimases punktis analüüsis autor ettevõtete jaotuskanalite eeliseid ja puuduseid. Analüüsi tulemusena selgus kõigi ettevõtete poolt kasutatavate esinduspoodide peamiseks miinuseks teoreetilise käsitluse põhjal on luksuskauba kitsas geograafiline jaotus, kuid valimis olnud ettevõtete esindajate sõnul ja Eesti turu-uuringute põhjal ei ole antud tendents Eesti puhul otseseks puuduseks. Tulenevalt Eesti väiksusest ning luksuskaupade tarbijate vähesusest võib piisata ühest jaotuskanalist, et jõuda tarbijani ja saavutada majanduslik edu. Antud leid seostub autori hinnangul luksuskaupade jaotusstrateegiat mõjutavatest faktoritest taaskord keskkonnaga. Lisaks sellele leidis autor kinnitust, et luksuskauba ja luksusbrändi eksklusiivsusest tingitud suurenenud kanalite kontroll mõjutab ettevõtete jaotuskanali valikut. Antud juhul kolme valimis olnud ettevõtte jaotusstrateegiat mõjutasid luksuskauba tootja poolt tehtud ettekirjutused ning soov mitte kasutada kaudset kanalit, sest see võib vähese kontrolli tõttu kahjustada luksuskauba kuvandit ning ei pruugi olla ettevõttele majanduslikult tasuv.

Olles analüüsinud viit Eestis luksuskaupadega tegelevat ettevõtet nelja punkti lõikes ning töö 1.2 alapeatükis välja toodud mudeli raames, nägi autor vajadust täiendada esialgset mudelit, võttes arvesse uuritud ettevõtete sisendit (vt. joonis 3 lk. 67). Peamiseks täienduseks on ettevõtet ümbritseva keskkonna kui olulise mõjufaktori lisamine mudelisse. Teise erinevusena ilmnes, et luksuskaupade jaotusstrateegiat mõjutavad faktorid ei mõjuta jaotusstrateegia kujunemise protsessi konkreetsete etappide kaupa, vaid iga tegur võib mängida rolli igas luksuskauba jaotustrategia kujunemise etapis. Järgnevalt selgitab autor, kuidas erinevad faktorid mõjutasid valimis olnud ettevõtete luksuskaupade jaotusstrateegia kujunemise protsessi.



**Joonis 3.** Eestis luksuskaupadega tegelevate ettevõtete jaotusstrateegia kujunemise protsess ja seda mõjutavate faktorite mudel; autori koostatud.

Esimeseks määravaks faktoriks olid toote omadustest tingitud faktorid, mis mõjutavad jaotuskanalite valikut nt läbi luksuskauba säilitamiseks vajalike tingimuste. Teoreetilises käsitluses välja toodud faktorite kategooriale lisandus ettevõtte keskkond, mis mõjutas ettevõtete luksuskaupade jaotusstrateegiat erinevatel viisidel. Tingituna Eesti väiksusest ning potentsiaalsete luksuskaupade tarbijate piiratud hulgast, selgus analüüsi tulemusena, et ettevõtted kasutavad toodete viimiseks lõpptarbijani pigem vähem jaotuskanaleid ning eelkõige otsest kanalit. Teoreetilises käsitluses püstitatud mudeli kohaselt oli otsese kanali kasutamine samuti eelistatuim viis. Kolme valimis olnud ettevõtte esindaja sõnul ei ole luksuskaupade edasimüümine teistele jaemüüjatele Eestis majanduslikult tasuv. Lisaks sellele selgus keskkonnast tingituna, et uuritud ettevõtted pidasid majanduslikult tasuvamaks kasutada monobränd butiigi asemel multibränd butiike.

Kolmandaks mõjutavaks faktori kategooriaks oli analüüsi põhjal ettevõtte äristrateegia ning sellest lähtuvalt ettevõtte roll luksuskauba tarneahelas. Antud faktor mõjutas ettevõtete luksuskauba jaotustrateegia kujunemise protsessi eelkõige luksuskauba tootjate ettekirjutustest lähtudes. Tootja ettekirjutused määrasid kas täielikult või osaliselt, kuidas müüdav luksuskaup peab olema esitletud. Lisaks mõjutasid ettekirjutused otseselt ettevõtete jaotuskanali valikut, reguleerides ettevõtte edasimüügiõigusi. Antud tootjapoolsetest ettekirjutustest lähtuvalt kinnitas empiiriline analüüs teoreetilises käsitluses püstitatud mudeli põhimõtteid, mille kohaselt on üheks mõjutavaks faktoriks ettevõtte positsioon kauba tarneahelas.

Neljas teoreetilises käsitluses väljapakutud kategooria – ettevõtte konkurentsieelis – sai samuti empiirilises analüüsis kinnitust, kuna tingituna luksuskauba ja luksusbrändi omadustest on ettevõtete esindajate sõnul jaotuskanali valikul ning konkurentsieelise saavutamisel suur rõhk müüdava luksuskauba esitusviisil. Kõikide ettevõtete peamiseks jaotuskanaliks on esinduspood (butiik), kus antakse läbi esinduspoe atmosfääri ja teeninduse edasi luksuskauba eripärasid.

Lisaks luksuskauba jaotusstrateegiat mõjutavatele faktoritele leidis empiirilises analüüsis kinnitust, et luksuskaupu müüvad ettevõtted ei kasuta internetti otseselt jaotuskanalina, vaid eelkõige informatsiooni ja reklaami edastamise eesmärgil.

Kokkuvõttes võib öelda, et magistritöö 1.2 alapeatükis püstitatud mudel ei kohandanud täielikult Eestis luksuskaupadega tegelevatele ettevõtetele. Eelkõige ei arvesta antud mudel keskkonnaga, milles ettevõtte tegutseb, olles orienteeritud autori hinnangul enam suurtele arenenud luksuskaupade turgudele. Viimasest tulenevalt lisas töö autor antud mudelile keskkonna mõjuteguri. Teiste mõjufaktorite lõikes ja üldiselt luksuskaupade jaotusstrateegia kujunemise protsessile sai töö 1.2 alapeatükis püstitatud mudel peamiselt kinnitust. Nimelt pidasid uuritud ettevõtted olulisteks jaotusstrateegiat mõjutavaks faktoriteks samuti toote omadusi, ettevõtte äristrateegiast ning konkurentsieelisest tingitud faktoreid. Autori arvates ei ole käesolevas alapeatükis välja toodud mudel rakendatav kõikidel turgudel, vaid eelkõige turgudel, kus sarnaselt Eestile on pigem piiratud hulk potentsiaalseid luksuskaupade tarbijaid. Eestis on luksuskauba tarbijaks eelkõige Eesti Statistikaameti andmetel kõrgeima sissetulekuga kvintiili

kuuluv elanikkond, kes on vastavalt 30.–40. eluaastates ning kuuluvad leibkondadesse, kus mõlemad inimesed töötavad juhtivatel positsioonidel või on ettevõtjad.

Tulenevalt magistritöö teoreetilisest ja empiirilisest käsitlest on autori hinnangul Eestis alustaval ettevõttel otstarbekas alustada luksuskauba jaotamist eelkõige ühe jaotuskanali kaudu – multibränd butiigi kaudu. Lisaks sellele on autor arvamusel, et toodud mudelis paremal pool asetsevad faktorite kategooriad on pigem universaalsed ning rakenduvad erinevate tooteklasside lõikes, kuid luksuskauba jaotusstrateegia eripärad joonistuvad eelkõige välja vasakul pool asetsevast protsessist. Seega autori hinnangul on antud mõjufaktoreid otstarbekas kaaluda jaotusstrateegia kujundamisel ka teistes tootevaldkondades. Seega on leitud käsitus suunatud eelkõige luksuskaupadega tegelevatele ettevõtetele, kuid võib olla lisandväärtuseks ka teiste tootegruppidega tegelevatele ettevõtjatele.

## KOKKUVÕTE

Luksuskaupade müüjatele kui spetsiifiliste omadustega ja eripäradega tootegrupi pakkujatele on jaotusstrateegilised otsused pikaajaliselt siduvad ning määravad eelkõige, kui efektiivselt suudab ettevõtja olemasoleva väärtuse ja kvaliteedi viia oma sihtturuni. Antud valikud on eriti olulised piiratud ulatuse ning väikse potentsiaalse tarbijaskonnaga luksuskaupade turul nagu Eestis.

Varasemad teoreetilised käsitlused on jaotusstrateegiat kirjeldanud peamiselt jaotuskanali valiku tähtsuse lähtekohast ning on eelkõige keskendunud erinevatele viisidele, kuidas toode lõpptarbijani viia. Kuna kirjanduses ei leidu ühtset jaotusstrateegia definitsiooni, pidas autor oluliseks teoreetiliste käsitluste alusel antud definitsioonini jõuda. Nimelt on töö temaatikast lähtuvalt jaotusstrateegia valitud jaotuskanalite eesmärgipärane plaan, sihiga viia toode lõpptarbijani võimalikult efektiivsel viisil.

Selleks, et paremini mõista luksuskaupade jaotusstrateegiat keskendus autor esmalt jaotusstrateegia üldiste komponentide ja nende funktsioonide uurimisele. Nimelt läbib toode lõpptarbijani jõudmisel tarneahela ning käesoleva magistritöö lähtekohast – tarneahela allavoolu osa. Tarneahela allavoolu osa koosneb erinevatest vahendavatest üksustest nagu hulgimüüjad ja jaemüüjad, kellel on omakorda strateegia, kuidas ja milliste jaotuskanalite kaudu võimalikult efektiivsel moel tooteid edasi jaotada. Käesolev magistritöö võttis vaatluse alla just luksuskauba (edasi)müüjate jaotusstrateegilised protsessid.

Jaotuskanali lõppeesmärk on omakorda tuua tootjad ja tarbijad üksteisele lähemale ning samal ajal lisada toodetele lisaväärtust. Tootja või edasmüüja seisukohast on toote viimiseks lõpptarbijani kaks erinevat tüüpi jaotuskanalit – otsene ja kaudne kanal. Autori teoreetilisest analüüsist selgus, et otsest kanalit kasutatakse eelistatavalt ettevõtete poolt, kellele on eelkõige tähtis teenuse kõrge kvaliteet ning kontrolli olemasolu toote-

ja teenuse kvaliteedi üle. Kaudse kanali peamiseks eeliseks on laiem geograafiline jaotus ning võimalus vähendada toote reklaami ja edustamise kulusid.

Tulenevalt jaotusstrateegiast, sh jaotuskanalite valikust, kasutatakse tarneahela allavoolu osas eelnevalt nimetatud erinevaid üksusi. Hulgimüüjate ja jaemüüjate peamiseks ülesandeks on vahendada toodet eesmärgiga viia toode tarbijani, lisades samas tootele väärtust. Väärtuse lisamine toimub enamasti läbi transpordi, kauba ladustamise, toodete saadavuse tagamise ja vajadusel läbi müüginõustamise ning müügijärgse teeninduse.

Jaotuskanali valiku otsuse langetamiseks on tarvilik teada, milliseid funktsioone iga jaotuskanal täidab. Tulenevalt teoreetilistest käsitlustest võib üks jaotuskanal täita erinevaid funktsioone, mis omakorda jagunevad autori arvates kolme peamisesse üldkategoriasse – kommertsfunktsioon, logistiline funktsioon ja toetusfunktsioon. Kommertsfunktsioon hõlmab endas esmajoones toote ja teenuse kohta käiva informatsiooni edastamist ning logistiline funktsioon füüsilist kaupade jaotamist. Toetusfunktsioon tagab ennekõike kvaliteetse toote ja teenuse osutamise ning müügijärgsete teenuste tagamise.

Olles käsitlenud jaotusstrateegia peamisi komponente ja funktsioone, vaatles autor järgmiseks luksuskaupade omadusi ning eripärasid. Erinevatest teoreetilistest käsitlustest selgus, et luksuskaup on iseenesest subjektiivne mõiste ning puudub ühtne consensus luksuskauba mõiste osas. Luksuskaupade erinevate käsitluste põhjal võib öelda, et luksuskaup on kvaliteetne, unikaalne ja eksklusiivne toode, mis on olmevajadusi rahuldava tavatoote edasiarendus. Luksuskaupade jaotusstrateegiale on üheks enim mõju avaldavaks faktoriks teooria kohaselt luksuskauba brändi kuvandi säilitamine, mis tulenevalt jaotuskanalite käsitlustest eeldab suuremat jaotuskanali kontrollitaset ning eelistatult otsese kanali kasutamist. Ühtlasi ilmnes teoreetilisest käsitlusest selgelt, et luksuskaupade jaotusstrateegia erineb tavatoodete jaotusstrateegiast, kuid sõltuvalt konkreetse toote omadustest saab kasutada sarnaseid tavatoodetele rakenduvaid jaotuskanali valikuid.

Teoreetiliste käsitluste analüüsi ja sünteesi tulemusena tõi autor välja luksuskaupade jaotusstrateegia kujunemise protsessi ja seda mõjutavate faktorite mudeli. Antud mudeli

aluseks on luksuskauba ja luksusbrändi kuvandi säilitamisest tulenevalt suurem kanali kontroll, mis eeldab pigem otsese jaotuskanali kasutamist ning kaudse kanali kasutamist juhul, kui see ei kahjusta luksuskauba kuvandit ning on majanduslikult tasuv. Antud protsessi mõjutavad omakorda jaotusstrateegia teoreetilisest käsitlusest tulenevalt kolm peamist faktorit, milleks on esiteks toote põhiomadused (nt suurus, kaal, vastupidavus) ja teiseks ettevõtte äristrateegiast tulenevad faktorid (roll tarneahelas, suutlikkus viia toode lõpptarbijani). Kolmas faktor – konkurentsieelis – mõjutab eelkõige luksuskauba jaotusprotsessi viimast osa ehk jaotusväljundi valikut. Teoreetiliste käsitluste põhjal on luksuskaupade jaotamine kõige tõhusam läbi monobränd butiigi. Antud luksuskaupade jaotusstrateegia protsessi ja seda mõjutavate faktorite mudeli võttis autor aluseks töö empiirilises osas valitud ettevõtete analüüsimiseks.

Magistritöö empiirilise analüüsi raames viis autor läbi poolstruktureeritud süvaintervjuud viie Eestis luksuskaupadega tegeleva ettevõtte esindajaga, eesmärgiga saada ülevaade Eestis luksuskaupade müügiga tegelevate ettevõtete rakendatavast jaotusstrateegiast ja peamistest faktoritest, mis mõjutavad nende jaotusstrateegilisi valikuid. Lisaks intervjuudele vaatles autor Eestis luksuskaupade turu hetkeseisu ning potentsiaalse luksuskaupade tarbijaskonna osakaalu antud regioonis. Raportite hinnangul on antud regioonis üldiselt luksuskaupade müügimaht ning elanikkonna jõukus viimastel aastatel kasvanud. Elanike sissetuleku alusel on siinsel väiksel turul luksuskaupade potentsiaalne tarbijaskond võrdlemisi piiratud, moodustudes eelkõige juhtivatel positsioonidel täiskoormusega töötavatest ja ettevõtjatest 30.–40. eluaastates elanikkonnast.

Töö empiirilises osas jõudis autor luksuskaupade jaotusstrateegiat mõjutavate faktoriteni läbi valimis olnud ettevõtete analüüsi nelja uurimispunkti lõikes – jaotusstrateegia lähtekohad; jaotusstrateegia olemasolu ja eesmärgipärasus; jaotusstrateegia komponendid ja funktsioonid; jaotuskanalite eelised ja puudused.

Analüüsides valimis olnud ettevõtteid nelja eelnimetatud punkti lõikes, jõudis autor järeldusele, et töö teoreetilisest käsitlusest välja toodud mõjufaktorid (toote omadused, ettevõtte äristrateegia, konkurentsieelis) said üldjuhul kinnitust, kuid see, kuidas antud faktorid ettevõtte luksuskauba jaotusstrateegiat mõjutasid, oli erinev. Lisaks teoreetilisest käsitlusest leitud faktoritele, selgus empiirilise analüüsi käigus, et Eesti ettevõtete



luksuskaupade jaotusstrateegiat mõjutab otseselt ka neljas faktor – ümbritsev keskkond, milles ettevõtte tegutseb. Peale peamiste jaotusstrateegiat mõjutavate faktorite sai kinnitus ka töö 1.2 alapeatükis kirjeldatud luksuskaupade jaotusstrateegia protsessi üks peamisi lähtekohti, milleks oli luksuskaupade ja luksusbrändide kuvandi säilitamise tähtsus.

Tulenevalt empiirilisest analüüsist pidas autor vajalikuks teha töö 1.2 alapeatükis püstitatud mudelisse täiendusi, mis võtavad lisaks arvesse empiirilise analüüsi tulemusi. Üheks täienduseks lisaks keskkonna mõjufaktori lisamisele oli järeldus, mille kohaselt ei mõjuta välja toodud faktorid luksuskaupade jaotusstrateegia protsessi järgnevate etappide kaupa, vaid iga mõjufaktor võib mängida rolli igas luksuskauba jaotusstrateegia kujunemise etapis.

Järgnevalt vaatles autor eelpool mainitud faktorite mõju luksuskaupade jaotusstrateegia kujunemise protsessile. Esimeseks mõjutavaks faktoriks on toote omadused (suurus, kaal, vastupidavus, komplekssus jne), mis mõjutab jaotuskanalite valikut nt läbi luksuskauba säilitamiseks vajalike tingimuste. Antud juhul oli luksuskaupade – šampanja ja kuuba sigarite – kvaliteedi säilitamiseks tarvilik tagada kaupade jaotusstrateegias spetsiaalse temperatuuri ja transpordi viisi seadmine.

Teiseks mõjutavaks faktoriks on juba eelpool nimetatud ettevõtte keskkond, mille autor pidas vajalikuks lisada ka väljatöötatud mudelile. Antud faktor tuleb Eesti luksuskaupade turul selgelt esile, kuna sinne potentsiaalne luksuskaupade tarbijate hulk on selgelt piiritletud ning turg võrdlemisi väikse ulatusega. Autor jõudis empiirilise ettevõtete analüüsi tulemusena järelduseni, et sinne luksuskaupade turu ulatus mõjutab otseselt luksuskaupadega tegelevate ettevõtete jaotusstrateegilisi valikuid. Tingituna Eesti turu väiksusest selgus, et valimis olnud ettevõtted kasutavad pigem vähem jaotuskanaleid ning eelkõige otsest kanalit. Lisaks sellele ei kasuta kolm ettevõtet üldse kaudseid jaotuskanaleid, kuna see ei ole ettevõtete esindajate hinnangul Eestis majanduslikult tasuv. Kolmandaks selgus, et neli ettevõtet viiest pidasid otstarbekamaks kasutada teoreetilise käsitlemise alusel kõige tõhusamaks otseseks kanaliks peetud monobränd butiikide asemel multibränd butiike, mis on selgelt Eestis seotud samuti siinse turukeskkonnaga.

Kolmandaks mõjufaktoriks oli ettevõtte äristrateegia ning sellest lähtuvalt ettevõtte roll luksuskauba tarneahelas. Tulenevalt ettevõtte positsioonist tarneahelas mõjutavad luksuskaupade tootjate ettekirjutused otseselt ettevõtete jaotuskanalite valikut. Nimelt määravad tootja ettekirjutused eelkõige, kuidas luksuskaup peab olema esitletud ning kas vaatluse all olevatele ettevõtetele on antud omakorda edasimüümise õigusi. Antud tulemused kinnitasid teoreetilises käsitluses püstitatud luksuskaupade jaotusstrateegia protsessi ja seda mõjutavate faktorite mudeli põhimõtteid.

Viimaseks mõjufaktoriks oli teoreetilise käsitluse kohaselt ettevõtte konkurentsieelis, mis empiirilisele analüüsile põhinedes väljendus eelkõige ettevõtete jaotuskanalite valikus. Antud ettevõtted nägid suurimat konkurentsieelist pakkuva jaotuskanalina esinduspoodi (butiiki), kus ettevõtete esindajate sõnul on võimalus kõige efektiivsemalt luksuskaupade eripärasid edasi anda enamasti läbi esinduspoe atmosfääri ja teeninduse kvaliteedi, mis omakorda eristab neid konkurentidest.

Lisaks peamistele mõjufaktoritele sai autor empiirilise analüüsi põhjal kinnitust teoorias kirjeldatud luksuskaupade jaotusstrateegia kujunemise põhimõtetele. Nimelt selgus, et jaotuskanalite valikul on määrava tähtsusega luksuskauba ja luksusbrändi kuvandi säilitamine. Eelkõige kasutatakse seetõttu suurema kontrolli saavutamiseks otseseid kanaleid. Teoreetilise käsitluse kohaselt on tänapäeva tehnoloogiliste lahenduste tingimustes internet üks otseste jaotuskanali võimalustest, kuid tingituna luksuskauba ja luksusbrändi kuvandi säilitamise tähtsusest ei kasutanud valimis olnud ettevõtted internetti otseste jaotuskanalina, vaid eelkõige informatsiooni edastamiseks. Sellegi poolest pidas autor vajalikuks internetti välja tuua töö 2.3 alapeatükis toodud mudelis, kuna neljas ettevõttes viiest mängis antud kanal olulist rolli luksuskaupade tooteinfo ja tootevaliku edastamisel.

Kokkuvõttes võib öelda, et töö 1.2 alapeatükis püstitatud mudel ja selle põhimõtted said suures osas empiirilise analüüsi ja sünteesi tulemusena kinnitust, kuid tingituna keskkonna faktori lisandumisest, kohandas autor luksuskaupade jaotusstrateegia kujunemise protsessi ja seda mõjutavate faktorite mudelit Eesti keskkonnast lähtuvalt.

Autor peab oluliseks välja tuua, et magistritöös välja toodud mudel on rakendatav eelkõige Eestiga sarnaste luksuskaupade turutrendide ning jõukuse ulatusega

majandusruumis. Lisaks sellele on autor arvamisel, et püstitatud mudelis paremal pool asetsevad faktorite kategooriad on eelkõige universaalsed ning rakenduvad erinevatele toodetele, kuid luksuskaupade jaotuse eripäradest tingitud erinevused joonistuvad eelkõige välja mudeli vasakul poolel. Sellest tingituna saab mõjufaktorite arvesse võtta jaotusstrateegia kujundamisel ka teistes tootevaldkondades ning seda eelkõige juhul, kui on paika pandud pakutava toote eripärast tingitud jaotusstrateegia kujunemise protsess.

Tulenevalt antud magistritöö tulemustest on Eestis ja teistes sarnaste trendidega riikides otstarbekas alustada luksuskauba jaotamist eelkõige ühe jaotuskanali kaudu, milleks võiks luksuskaupade puhul olla siinses majanduskeskkonnas multibränd butiik. Antud lähenemine võimaldab ettevõttel koondada erinevaid luksusbrände ühe esinduspoe alla, säilitades sealjuures kontrolli luksuskauba kuvandi üle ning samal ajal tuues välja luksuskauba unikaalseid eripärasid. Teiste jaotuskanalite kasutamine sõltub eelkõige ettevõtte rollist luksuskauba tarneahelas, konkreetse toote omadustest ja konkurentsi ulatusest.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Abecassis-Moedas, C.** Integrating Design and Retail in the Clothing Value Chain. An Empirical Study of the Organisation of Design. – *International Journal of Operations and Production Management*, 2006, Vol. 26, No. 4, pp. 412–428.
2. **Amatulli, C., Guido, G.** Externalised vs. Internalised Consumption of Luxury Goods: Propositions and Implications for Luxury Retail Marketing. – *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2012, Vol. 22, No. 2, pp. 189–207.
3. **Anderson, E.** The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis. – *Marketing Science*, 2008, Vol. 27, No. 1, pp. 70–84.
4. **Anderson, E., Coughlan, A. T.** International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution. – *Journal of Marketing*, 1987, Vol. 51, No. 1, pp. 71–82.
5. **Atwal, G., Williams, A.** Luxury Brand Marketing – The Experience is Everything! – *Journal of Brand Management*, 2009, Vol. 16, No. 5/6, pp. 338–346.
6. **Atwong, C. T., Rosenbloom, B.** A Spatial Approach to Measuring Functional Spin-offs in Marketing Channels. – *Journal of Marketing: Theory and Practice*, 1995, Vol. 3, No. 4, pp. 58–72.
7. **Banyte, J., Gudonavičienė, R., Grybis, D.** Changes in Marketing Channels Formation. – *Engineering Economics*, 2011, Vol. 22, No. 3, pp. 319–329.
8. **Brettel, M., Engelen, A., Müller, T., Schilke, O.** Distribution Channel Choice of New Entrepreneurial Ventures. – *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2011, Vol. 35, No. 4, pp. 683–708.
9. **Brouthers, K. D.** Institutional Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. – *Journal of International Business Studies*, 2002, Vol. 33, No. 2, pp. 203–221.
10. **Brun, A., Caniato, F., Caridi, M., Castelli, C., Miragliotta, G., Ronchi, S., Sianesi, A., Spina, G.** Logistics and Supply Chain Management in Luxury Fashion

- Retail: Empirical Investigation of Italian Firms. – *International Journal of Production Economics*, 2008, Vol. 114, No. 2, pp. 554–570.
11. **Buettner, T., Coscelli, A., Verge, T., Winter, R. A.** Selective Distribution by Luxury Goods Suppliers: A Response to Kinsella et al. – *European Competition Journal*, 2009, Vol. 5, No. 2, pp. 613–621.
  12. **Burgel, O., Murray, G. C.** The International Market Entry Choices of Start-Up Companies in High-Technology Industries. – *Journal of International Marketing*, 2000, Vol. 8, No. 2, pp. 33–62.
  13. **Caniato, F., Caridi, M., Castelli, C., Golini, R.** Supply Chain Management in the Luxury Industry: A First Classification of Companies and Their Strategies. – *International Journal of Production Economics*, 2011, Vol. 133, No. 2, pp. 622–633.
  14. **Chen, M. S., Chang, P. L.** Distribution Channel Strategy and Efficiency Performance of the Life Insurance Industry in Taiwan. – *Journal of Financial Services Marketing*, 2010, Vol. 15, No. 1, pp. 62–75.
  15. **Chen, X. J., John, G., Narasimhan, O.** Assessing the Consequences of a Channel Switch. – *Marketing Science*, 2008, Vol. 27, No. 3, pp. 398–416.
  16. **Chopra, S., Meindl, P.** Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation. 3rd ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007, 536 p.
  17. **Christopher, M., Towill, D. R.** Developing Market Specific Supply Chain Strategies. – *International Journal of Logistics Management*, 2002, Vol. 13, No. 1, pp. 1–14.
  18. Consumer Lifestyles in Estonia. Euromonitor International Passport. July 2012, 70 p.  
[<http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.utlib.ee/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx>]. 24.04.2014
  19. **Csipak, J. J., Chebat, J. C., Venkatesan, V.** Channel Structure, Consumer Involvement and Perceived Service Quality: an Empirical Study of the Distribution of a Service. – *Journal of Marketing Management*, 1995, Vol. 11, No. 1/3, pp. 227–241.

20. **Declerck, F.** Typology and Financial Performance of Champagne Makers According to Distribution Channel. – International Food and Agribusiness Management Review, 2005, Vol. 8, No. 4, pp. 1–22.
21. **Dickinson, J. B.** Symbiotic Marketing: a Network Perspective. – Journal of Management and Marketing Research, 2012, Vol. 11, pp. 1–27.
22. Digital Maps and GfK Purchasing Power for All of Europe. – GfK Geomarketing Magazine, 2012, Vol. 4, 19 p.  
[[http://www.gtk-geomarketing.com/fileadmin/gfkgeomarketing/en/gfk\\_geomarketing\\_magazine/0412\\_gfk\\_geomarketing\\_magazine.pdf](http://www.gtk-geomarketing.com/fileadmin/gfkgeomarketing/en/gfk_geomarketing_magazine/0412_gfk_geomarketing_magazine.pdf)]. 09.04.2014
23. **Dion, D., Arnould, E.** Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art and Magic. – Journal of Retailing, 2011, Vol. 87, No. 4, pp. 502–520.
24. **Dubois, B., Laurent, G.** The Functions of Luxury: A Situational Approach to Excursionism. – Advances in Consumer Research, 1996, Vol. 23, No. 1, pp. 470–477.
25. **Dubois, B., Czellar, S., Laurent, G.** Consumer Segments Based on Attitudes Toward Luxury: Empirical Evidence from Twenty Countries. – Marketing Letters, 2005, Vol. 16, No. 2, pp. 115–128.
26. **Dutta, S., Bergen, M., Heide, J. B., John, G.** Understanding Dual Distribution: The Case of Reps and House Accounts. – Journal of Law Economics and Organization, 1995, Vol. 11, No. 1, pp. 189–204.
27. Eesti Statistikaamet. Andmebaas.  
[<http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Sotsiaalelu/09SISSETULEK/09SISSETULEK.asp>]. 10.03.2014
28. Global Wealth Databook. Research Institute. Thought Leadership from Credit Suisse Research and the World's Foremost Experts. Credit Suisse, October 2010, 129 p.  
[[https://www.credit-suisse.com/news/doc/credit\\_suisse\\_global\\_wealth\\_databook.pdf](https://www.credit-suisse.com/news/doc/credit_suisse_global_wealth_databook.pdf)]. 21.04.2014

29. Global Wealth Databook 2013. Research Institute. Thought Leadership from Credit Suisse Research and the World's Foremost Experts. Credit Suisse, October 2013, 156 p.  
[<http://www.international-adviser.com/ia/media/Media/Credit-Suisse-Global-Wealth-Databook-2013.pdf>]. 21.04.2014
30. **Granot, E., Russell, L. T. M., Brashear-Alejandro, T. G.** Populence: Exploring Luxury for the Masses. – Journal of Marketing Theory and Practice, 2013, Vol. 21, No. 1, pp. 31–44.
31. **Guan, W.** Developments in Distribution Channels – A Case Study of a Timber Product Distribution Channel. Linköping University, Department of Management and Engineering, Thesis No. 1458, 2010, 114 p.
32. **Gudonavičienė, R., Alijošienė, S.** The Specific Features of Marketing Channel Design. – Engineering Economics, 2008, Vol. 56, No. 1, pp. 74–83.
33. **Harland, C.** Supply Chain Operational Performance Roles. Integrated Manufacturing Systems, 1997, Vol. 8, No. 2, pp. 70–78. Viidatud Guan, W. Developments in Distribution Channels – A Case Study of a Timber Product Distribution Channel. Linköping University, Department of Management and Engineering, Thesis No. 1458, 2010, 114 p. vahendusel.
34. **Heide, J. B.** Interorganizational Governance in Marketing Channels. – Journal of Marketing, 1994, Vol. 58, No. 1, pp. 71–85.
35. **Heine, K.** The Concept of Luxury Brands. 2nd ed. Berlin: Technische Universität Berlin, Marketing Department, 2012, 100 p.
36. **Hendershott, T., Zhang, J.** A Model of Direct and Intermediated Sales. – Journal of Economics and Management Strategy, 2006, Vol. 15, No. 2, pp. 279–316.
37. **Hudders, L., Pandelaere, M., Vyncke, P.** Consumer Meaning Making. The Meaning of Luxury Brands in a Democratised Luxury World. – International Journal of Market Research, 2013, Vol. 55, No. 3, pp. 391–412.
38. Income and Expenditure: Estonia. Euromonitor International. 21 January 2013, 12 p.  
[<http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.utlib.ee/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx>]. 14.04.2014

39. **John, G., Weitz, B. A.** Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis. – Journal of Law, Economics, and Organization, 1988, Vol. 4, No. 2, pp. 337–408.
40. **Kapferer, J-N., Bastien, V.** The Specificity of Luxury Management: Turning Marketing Upside Down. – Journal of Brand Management, 2009, Vol. 16, No. 5/6, pp. 311–322.
41. **Kim, M., Kim, S., Lee, Y.** The Effect of Distribution Channel Diversification of Foreign Luxury Fashion Brands on Consumers' Brand Value and Loyalty in the Korean Market. – Journal of Retailing and Consumer Services, 2010, Vol. 17, No. 4, pp. 286–293.
42. **Kim, K., Frazier, G. L.** A typology of distribution channel systems: a contextual approach. – International Marketing Review, 1996, Vol. 13, No. 1, pp. 19–32.
43. **Kompus, A.** (OÜ Renix asutaja liige). Autori intervjuu. Üleskirjutus. 17.04.2014
44. **Kotler, P. J., Keller, K.** Marketing Management. 12th ed. Pearson Prentice Hall, 2006, 729 p.
45. **Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J.** Principles of Marketing. 5th European ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008, 1020 p.
46. **Krafft, M., Albers, S., Lal, R.** Relative Explanatory Power of Agency Theory and Transaction Cost Analysis in German Salesforces. – International Journal of Research in Marketing, 2004, Vol. 21, No. 3, pp. 265–283.
47. **Kull, I.** (OÜ Springdrive juhatuse liige). Autori intervjuu. Üleskirjutus. 7.04.2014
48. **Lamming, R., Johnsen, T., Zheng, J., Harland, C.** An Initial Classification of Supply Networks. – International Journal of Operations and Production Management, 2000, Vol. 20, No. 6, pp. 675–691.
49. **Liu, F., Li, J., Mizerski, D., Soh, H.** Self-congruity, Brand Attitude, and Brand Loyalty: a Study on Luxury Brands. – European Journal of Marketing, 2012, Vol. 46, No. 7/8, pp. 922–937.
50. **Luxury Goods: Global Trends and Prospects.** Euromonitor International Passport. Global Briefing. May 2013, 61 p.  
[<http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.utlib.ee/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx>]. 17.04.2014



51. **Meyer, C. B.** A Case in Case Study Methodology. – *Field Methods*, 2001, Vol. 13, No. 4, pp. 329–352.
52. **Moore, M., Fairhurst, A.** Marketing Capabilities and Firm Performance in Fashion Retailing. – *Journal of Fashion Marketing and Management*, 2003, Vol. 7, No. 4, pp. 386–397.
53. **Moore, C. M., Birtwistle, G.** The Burberry Business Model: Creating an International Luxury Fashion Brand. – *International Journal of Retail and Distribution Management*, 2004, Vol. 32, No. 8, pp. 412–422.
54. **Nicovich, S. G., Dibrell, C. C., Davis, P. S.** Integration of Value Chain Position and Porter's (1980) Competitive Strategies into the Market Orientation Conversation: An Examination of Upstream and Downstream Activities. – *Journal of Business and Economic Studies*, 2007, Vol. 13, No. 2, pp. 91–106.
55. Non-Grocery Retailers in Estonia. Euromonitor International Passport. March 2014, 11 p.  
[<http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.utlib.ee/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx>]. 16.04.2014
56. **Novak, S., Eppinger, S. D.** Sourcing By Design: Product Complexity and the Supply Chain. – *Management Science*, 2001, Vol. 47, No. 1, pp. 189–204.
57. **Nueno, J. L., Quelch, J. A.** The Mass Marketing of Luxury. – *Business Horizons*, 1998, Vol. 41, No. 6, pp. 61–68.
58. **Obe, S. K., Melin, H., Schropp, S.** Comments on the Cra Paper Entitled „An Economic Analysis of the Use of Selective Distribution by Luxury Goods Suppliers“. – *European Competition Journal*, 2009, Vol. 5, No. 1, pp. 227–260.
59. **Ostapenko, N.** Luxury Consumption in Poor Countries of Eastern Europe. Proceeding of International Business and Social Sciences and Research Conference, 16–17 December 2013, 8 p.  
[[http://www.wbiworldconpro.com/uploads/mexico-conference-2013/marketing/1386918201\\_506-Nicolai.pdf](http://www.wbiworldconpro.com/uploads/mexico-conference-2013/marketing/1386918201_506-Nicolai.pdf)]. 21.04.2014
60. Oxford Dictionary.  
[<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/imagery>]. 03.03.2014

61. **Park, J., Stoel, L.** Effect of Brand Familiarity, Experience and Information on Online Apparel Purchase. – International Journal of Retail and Distribution Management, 2005, Vol. 33, No. 2, pp. 148–160.
62. **Parment, A.** Distribution Strategies for Volume and Premium Brands in Highly Competitive Consumer Markets. – Journal of Retailing and Consumer Services, 2008, Vol. 15, No. 4, pp. 250–265.
63. **Petcu, O.** Eastern Europe, an untapped market with many resources for luxury brands. Cpp-luxury.com, Business of Luxury, September 23, 2009.  
[<http://www.cpp-luxury.com/eastern-europe-an-untapped-market-with-many-resources-for-luxury-brands/>]. 21.03.2014
64. **Phau, I., Prendergast, G.** Consuming Luxury Brands: The Relevance of the ‘Rarity Principle’. – Journal of Brand Management, 2000, Vol. 8, No. 2, pp. 122–138.
65. **Pikousová, K., Průša, P.** Deterministic Factors for Choosing of Distribution Model. 2011, Vol. 6, No. 3, pp. 91–97.
66. **Pitt, L., Berthon, P., Berthon, J.-P.** Changing Channels: The Impact of the Internet on Distribution Strategy. – Business Horizons, 1999, Vol. 44, No. 2, pp. 19–28.
67. **Põldsaar, P.** (AS Rasa Trading Company tegevjuht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. 9.04.2014
68. **Rangan, V. K., Menezes, M. A. J., Maier, E. P.** Channel Selection for New Industrial Products: A Framework, Method, and Application. – Journal of Marketing, 1992, Vol. 56, No. 3, pp. 69–82.
69. **Rangaswamy, A., Van Bruggen, G. H.** Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: OIn Introduction to the Special Issue. – Journal of Interactive Marketing, 2005, Vol. 19, No. 2, pp. 5–11.
70. Retailing in Estonia. Euromonitor International Passport. Industry Overview. March 2014, 20 p.  
[<http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.utlib.ee/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx>]. 14.04.2014

71. **Rosenbloom, B.** Multi-channel Strategy in Business-to-Business Markets: Prospects and Problems. – *Industrial Marketing Management*, 2007, Vol. 36, No. 1, pp. 4–9.
72. **Rosenbloom, B., Andras, T. L.** Wholesalers as Global Marketers. – *Journal of Marketing Channels*, 2008, Vol. 15, No. 4, pp. 235–252.
73. **Segetlija, Z., Mesarić, J., Dujak, D.** Importance of Distribution Channels – Marketing Channels – for National Economy. 2012.  
[[http://bib.irb.hr/datoteka/529824.Segetlija\\_Dujak\\_Mesaric.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/529824.Segetlija_Dujak_Mesaric.pdf)] 12.12.2013
74. Selecting a Distribution Channel Checklist. Government of South Australia, Department of Trade and Economic Development.  
[[http://smallb.in/sites/default/files/knowledge\\_base/selection\\_of\\_a\\_distribution\\_channel.pdf](http://smallb.in/sites/default/files/knowledge_base/selection_of_a_distribution_channel.pdf)]. 12.11.2013
75. **Seringhaus, F. H. R.** Cross-cultural Exploration of Global Brands and the Internet. 18th Annual IMP Conference, 2002, pp. 1–29. Viidatud Kim, M., Kim, S., Lee, Y. The Effect of Distribution Channel Diversification of Foreign Luxury Fashion Brands on Consumers' Brand Value and Loyalty in the Korean Market. – *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2010, Vol. 17, No. 4, pp. 286–293 vahendusel.
76. **Sicard, M.-C.** *Luxe, Mensonge et Marketing*, Paris: Village Mondial, 2003. Viidatud Kapferer, J.-N., Bastien, V. The Specificity of Luxury Management: Turning Marketing Upside Down. – *Journal of Brand Management*, 2009, Vol. 16, No. 5/6, pp. 311–322 vahendusel.
77. **Silverstein, M. J., Fiske, N.** Luxury for the Masses. – *Harvard Business Review*, 2003, Vol. 81, No. 4, pp. 48–57.
78. **Sinkovics, R. R., Penz, E., Ghauri, P. N.** Enhancing the Trustworthiness of Qualitative Research in International Business. – *Management International Review*, 2008, Vol. 48, No. 6, pp. 689–714.
79. **Slater, S. F., Olson, E. M.** Strategy Type and Performance: the Influence of Sales Force Management. – *Strategic Management Journal*, 2000, Vol. 21, No. 8, pp. 813–829.
80. **Song, M., Podoyntsina, K., van der Bij, H., Halman, J. I. M.** Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis. – *Journal of Product Innovation Management*, 2008, Vol. 25, No. 1, pp. 7–27.

81. **Sreenivas, M., Srinivas, T.** Effectiveness of Distribution Network. – International Journal of Information Systems and Supply Chain Management, 2008, Vol. 1, No. 1, pp. 80–86
82. **Srivastava, R. K., Shervani, T. A., Fahey, L.** Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. – Journal of Marketing, 1999, Vol. 63, No. 4, pp. 168–179.
83. **Środa-Murawska, S., Szymańska, D.** Central and Eastern Europe in the Light of the Spatial Distribution of Luxury Stores – Some Problems. – Journal of Human Geography, 2013, Vol. 15, No. 2, pp. 51–60.
84. Statistikablogi. Eesti Statistikaamet, 17. detsember 2013.  
[<http://statistikaamet.wordpress.com/2013/12/17/suhtelises-vaesuses-elas-2012-aastal-187-ja-absoluutses-vaesuses-73-elanikest/>]. 16.04.2014
85. **Stone, M., Hobbs, M., Khaleeli, M.** Multichannel Customer Management: The Benefits and Challenges. – Journal of Database Marketing, 2002, Vol. 10, No. 1, pp. 39–52.
86. The Value of the Cultural and Creative Industries to the European Economy. A Report Prepared for the ECCIA. London: Frontier Economics, June 2012, 45 p.  
[<http://www.comitecolbert.com/assets/files/paragraphes/fichiers/20/Thevalueoftheculturalandcreative.PDF>]. 16.04.2014
87. **Tsay, A. A., Agrawal, N.** Channel Conflict and Coordination in the E-Commerce Age. – Production and Operations Management, 2004, Vol. 13, No. 1, pp. 93–110.
88. **Tuulbärg, K.** (OÜ Apranga Estonia tegevjuht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. 10.04.2014
89. **Zentes, J., Morschett, D., Schramm-Klein, H.** Strategic Retail Management. Text and International Cases. 1st ed. Gabler Verlag, 2007, 445 p.
90. **Zettelmayer, F.** Expanding to the Internet: Pricing and Communications Strategies When Firms Compete on Multiple Channels. – Journal of Marketing Research, 2000, Vol. 37, No. 3, pp. 292–308.
91. **Vachani, S., Smith N. C.** Socially Responsible Distribution: Distribution Strategies for Reaching the Bottom of the Pyramid. – California Management Review, 2008, Vol. 50, No. 2, pp. 52–84.

92. **Vahur, R.** (OÜ Balen juhatuse liige). Autori intervjuu. Üleskirjutus. 16.04.2014
93. **Vaillant, N. G., Wolff, F.-C.** Understanding How Experts Rate Cigars: A „Havanometric“ Analysis. – Université de Nantes, 2010, 22 p.  
[[http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/77/05/PDF/LEMNA\\_WP\\_201036.pdf](http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/77/05/PDF/LEMNA_WP_201036.pdf)].  
22.02.2014
94. **Van Bruggen, G. H., Kacker, M., Nieuwlaet, C.** The Impact of Channel Function Performance on Buyer–Seller Relationships in Marketing Channels. – International Journal of Research in Marketing, 2005, Vol. 22, pp. 141–158.
95. Veebruaris peatus majutusettevõtetes mullusest enam turiste. Eesti Statistikaamet, 10. aprill 2014.  
[<http://www.stat.ee/72386>]. 22.04.2014
96. **Vickers, J. S., Renand, F.** The Marketing of Luxury Goods: An Exploratory Study – Three Conceptual Dimensions. – The Marketing Review, 2003, Vol. 3, No. 4, pp. 459–478.
97. **Vigneron, F., Johnson, L. W.** Measuring Perceptions of Brand Luxury. – Journal of Brand Management, 2004, Vol. 11, No. 6, pp. 484–506.
98. **Waters, D.** Logistics. An Introduction to Supply Chain Management. New York: Palgrave Macmillan, 2003, 354 p.
99. **Wren, B. M.** Channel Structure and Strategic Choice in Distribution Channels. – Journal of Management Research, 2007, Vol. 7, No. 2, pp. 78–86.
100. **Xia, T., Xiao, T., Zhang, G. P.** Distribution Channel Strategies for a Manufacturer with Complementary Products. Decision Sciences Journal, 2013, Vol. 44, No. 1, pp. 39–56.
101. **Yeung, G., Mok, V.** Manufacturing and Distribution Strategies, Distribution Channels, and Transaction Costs: The Case of Parallel Imported Automobiles. – Managerial and Decision Economics, 2013, Vol. 34, No. 1, pp. 44–58.
102. **Yin, R. K.** Case Study Research. Design and Methods. 3rd ed. SAGE Publications, 2003, 108 p. [<http://faculty.washington.edu/swhiting/pols502/Yin.pdf>]. 16.04.2014

## **Lisa 1 – Kvalitatiivse intervjuu vorm**

Antud intervjuu vormi rakendas autor intervjuude läbiviimisel ettevõtete OÜ Balen, AS Rasa Trading Company, OÜ Apranga Estonia, OÜ Springdrive ja OÜ Renix esindajatega.

1. Millal ja kuidas ettevõtte alustas?
2. Milline on ettevõtte luksuskaupade tarneahel ning milline on ettevõtte roll toote tarneahelas?
3. Milline oli jaotusstrateegia ettevõtte algusaastatel ning kas ja kuidas on see ajaga muutunud?
4. Milliseid jaotuskanaleid luksuskaupade jaotamiseks kasutate?
5. Mis on iga jaotuskanali funktsioonid?
6. Millised on iga jaotuskanali eelised ja puudused?
7. Millised faktorid mõjutasid ettevõtte jaotusstrateegiat ja jaotuskanali valikut?
8. Millised on ettevõtte luksuskaupade omadused ning kuidas need mõjutavad jaotuskanali valikut?
9. Kas luksuskauba tootja poolt on teile tehtud ettekirjutusi ning millised need on?
10. Kas ja kuidas kasutate luksuskauba jaotamisel internetti?
11. Millised on ettevõtte tuleviku plaanid, kas on kavas jaotusstrateegiat muuta ja miks?

## SUMMARY

### FACTORS INFLUENCING LUXURY DISTRIBUTION STRATEGIES BY THE EXAMPLE OF ESTONIAN COMPANIES

Ott Jõgi

In a rapidly globalising economic environment, modern consumers are characterised by informed decisions – the consumer enters the relevant market with a certain desire under the presumption that a sufficient amount of choices exist. Due to this, it is important that the providers of goods are aware of how to most effectively deliver its value proposition to the target consumer. The latter provides the entrepreneur with the opportunity to gain a market advantage over their competitors, making decisions on distribution strategy such an influential process in the company's economic activities. As economic growth accelerates and as the selection of regular goods diversifies, we will have better access to more luxury goods – products which compared to mass production also offer exclusivity and high quality. In order to purchase luxury goods, the consumer is required to make a greater investment (incl. thorough consideration of the purchase) than in the case of mass market goods. Thus, a significant challenge for luxury goods providers is reaching a limited group of consumers with higher expectations. Due to this, it is important for the entrepreneur in the current conditions to carefully consider how to plan the company's distribution strategy and which factors influence the respective goods' path to the end-consumer.

Factors concerning the place and distribution of the product offered are crucial, as in addition to the features, pricing and supporting activities of the product offered, the aspects relating to the distribution of the product are binding long-term decisions for a company. The reasons for this are as follows. The selection of distribution channels and the structure of the distribution system generally require the company to make large investments and strong efforts (Banyte *et al.* 2011: 326; Rosenbloom 2007: 7). Furthermore, employing and maintaining an existing effective distribution strategy requires significant management and financial resources and capacity from the company (Anderson, Coughlan 1987: 80). In addition to the above, compared to product features

or pricing, a successfully formulated distribution strategy provides the entrepreneur a longer lasting advantage over competitors as it is difficult for the competitors to quickly copy these decisions (Rosenbloom 2007: 7). Efficient distribution of goods – i.e. delivery thereof to the consumer – provides the company with quick additional competitive advantages and an increase in profit (Banyte *et al.* 2011: 326). However high the quality of the goods offered by the company to the client, the company's success depends on making this quality available and delivering it to the end-consumer. Precisely for the aforementioned reasons, decisions concerning distribution strategy require a lot of resources and have a lasting effect on the company's economic activities.

Unlike in the case of mass produced goods, in the delivery of luxury goods to the end-consumer it is vital to take into account the characteristics unique to the respective class of products – the high price of the product on the one hand and the limited availability on the other. The selective and more exclusive distribution of luxury goods also establishes clear limitations on the distribution strategy of such products, which a company in the business of luxury goods must take into account in planning its distribution strategy. In marketing, this phenomenon is also called “the distribution paradox of luxury marketing” which manifests in the contradiction between luxury and distribution – on the one hand, sellers of luxury goods try to increase sales volumes and expand their business while, on the other hand, the increased sales volumes reduce the rarity of the luxury brand image. Therefore, the company's own marketing activities may jeopardise future success in the sale of luxury goods (Heine 2012: 85). In the context of consumer demand and supply, it is important to note that judging by the general global market conditions, the luxury goods market is showing a positive growth trend despite global economic and political instability and problems in the Eurozone (Luxury Goods ... 2013: 7). In the years 2012 and 2013, the sale of luxury goods has globally increased approx. 5% annually and a similar trend is estimated to continue until the year 2017 (*Ibid.*: 7). This tendency is primarily based on increased income and growing demand for luxury goods on rapidly developing markets, global urbanisation, and diversification of technological solutions in developed countries (*Ibid.*: 29). The advent of the luxury goods market of Estonia and the surrounding region and the subsequent increase in the supply of luxury brands were primarily brought about by the



growth in the wealth of the post-socialist society after the fall of the Soviet Union and, in more recent times, by the accession to the European Union (Środa-Murawska, Szymańska 2013: 52; Ostapenko 2013: 1; Petcu 2009). In the conditions of economic growth, increasing wealth and demand for luxury goods, it is important that companies weigh and consider, how to deliver the luxury goods offered to the end-consumer most effectively with optimal use of investments and resources while maintaining the uniqueness and brand image of the luxury goods. Precisely due to this, decisions on distribution strategy are crucial to companies engaged in the luxury goods business and it is important to take into account factors influencing the distribution strategies of the respective product segment.

The objective of this master's thesis is to determine which factors influence the development of distribution strategies for luxury goods in Estonia.

In order to achieve this objective, the author postulates the following research tasks:

1. Analyse theories on distribution strategies, while mapping out the major components of a distribution strategy and their functions.
2. Analyse which factors influence distribution channel selection in a company's distribution strategy.
3. Based on theories, map out primary characteristics of luxury goods and define the notion of luxury goods. Analyse which characteristics of luxury goods affect the selection of the distribution strategy.
4. Based on theoretical materials, synthesise luxury distribution strategies and indicate the primary premises for luxury distribution strategies and factors with the greatest influence on a luxury distribution strategy.
5. Analyse the distribution strategies of various companies in the luxury goods business in Estonia and the development of such strategies, incl. charting the role thereof in the supply chain of the respective luxury goods.
6. Analyse the distribution channels of various companies in the luxury goods business in Estonia and factors influencing the selection of distribution channels.
7. Provide recommendations for developing luxury distribution strategies to companies launching luxury goods sales operations in Estonia.

Prior research concerning the distribution of luxury goods refers to the need for the more complex availability of luxury goods as a separate product class – unlike the intensive distribution of mass produced goods, luxury goods are characterised by exclusive distribution – the purchase of luxury goods requires that the prospective consumer overcomes certain financial and temporal obstacles prior to the purchase (Kapferer, Bastien 2009: 318). The authors also agree that luxury distribution strategies is significantly different from the distribution strategies of regular products primarily due to the specific characteristics of luxury goods and the importance of maintaining the brand image of luxury goods (Brun *et al.* 2008: 568). Research has often reviewed the sale of luxury goods from the retail perspective, finding that the most common retail distribution channels for luxury goods are monobrand boutiques (Brun *et al.* 2008: 562; Nueno, Quelch 1998: 68; Amatulli, Guido 2012: 198). Thus, prior studies on the distribution of luxury goods have mostly taken a restricted approach to certain components of the distribution strategy – e.g. the choice of a specific distribution channel. However, past theoretical works have not studied the process of development of a luxury distribution strategy as a whole through its primary influential factors. Furthermore, the author finds that the strategic processes of luxury goods distribution have not been previously systematically analysed in Estonia.

The first theoretical chapter of the master's thesis provides an initial overview of the components of a distribution strategy and their functions. Additionally, the author maps out various types of distribution channels and factors influencing the selection thereof. Subsequently, the characteristics of luxury goods and the influence of such characteristics on the distribution strategy are reviewed. Based on the analysis and synthesis provided in these sections, the author subsequently derives a process for the development of luxury distribution strategies and a model of factors influencing this process, the purpose of which is to indicate the primary views in the theories concerning luxury distribution strategies. These views will also serve as the basis for analysing the selected companies in the empirical part of the thesis.

In the second part of the thesis, the author analyses the factors influencing the luxury distribution strategies of five Estonian companies in terms of four research aspects: premises for the distribution strategy, existence and appropriateness of the distribution

strategy, components and functions of the distribution strategy, advantages and disadvantages of distribution channels. As a result of analysis and synthesis of these sections, the thesis will highlight primary factors influencing luxury distribution strategies. Additionally, the model established in the theoretical part is supplemented, the distribution strategies of Estonian luxury goods businesses are evaluated and suggestions for the future are provided.

Previous theoretical works have described distribution strategies primarily from the perspective of the importance of selecting a distribution channel and have mostly focussed on various ways of delivering the product to the end-consumer. As current literature does not provide a unified definition of a distribution strategy, the author considered it important to reach such a definition based on the theories. As such, based on the topic of the thesis, a distribution strategy is a purposeful plan of selected distribution channels with the aim of delivering the product to the end-consumer as effectively as possible.

In order to better understand luxury distribution strategies, the author firstly focussed on the general components of distribution strategies and their functions. Namely, for a product to reach the consumer, it must pass through a supply chain and more precisely, from the perspective of this master's thesis, the downstream part of the supply chain. The downstream part of the supply chain consists of various intermediary units such as wholesalers and retailers who, in turn, have a strategy of how and through which distributions channels to redistribute the products most effectively. This master's thesis reviewed the distribution strategy processes of distributors of luxury goods.

The final objective of a distribution channel is to bring suppliers and consumers closer together while adding value to the products. From the supplier's or distributor's perspective, there are two types of distribution channels to deliver the product to the end-consumer – the direct and indirect channel. The author's theoretical analysis showed that the direct channel is preferred by companies who consider it most important to ensure a high quality of service and to have control over the quality of the product and service. The primary advantage of the indirect channel is more extensive geographical distribution and the possibility of reducing the costs of advertising and promoting the product.

Depending on the distribution strategy, i.e. the choice of distribution channels, various aforementioned units are used in the downstream part of the supply chain. The primary task of wholesalers and retailers is to facilitate the product reaching the consumer, while adding value to the product. Value is primarily added through transportation, storage, ensuring product availability and, if necessary, through sales advice and after-sales service.

In order to select an appropriate distribution channel, it is necessary to know which functions are performed by each distribution channel. Based on the theoretical discussion, one distribution channel can serve various functions which, in the author's opinion, can be divided into three basic categories – commercial, logistic and support functions. The commercial function primarily entails the forwarding of information on the product and service and the logistic function entails the physical distribution of goods. The support function primarily ensures the quality of the product and service and provision of after-sales services.

Having discussed the primary components and functions of a distribution strategy, the author reviewed the characteristics and idiosyncrasies of luxury goods. The analysis of various theories showed that the term 'luxury goods' is innately subjective and there is no consensual understanding of this term. Based on the various approaches to the term 'luxury goods', it can be said that luxury goods are high quality, unique and exclusive products which are further developments of regular products which satisfy everyday needs. According to theories, one of the factors having greatest influence on luxury distribution strategies is maintaining the brand image of luxury goods, which, based on the analysis of distribution channels, requires greater control over the distribution channel and preferably the use of a direct channel. The theoretical analysis also clearly demonstrated that luxury distribution strategies differ from the distribution strategies of regular products but depending on the characteristics of a specific product, similar choices of distribution channels applicable to regular products could be used.

As a result of the analysis and synthesis of theories, the author provided a model of the process of developing a luxury distribution strategy and its influencing factors. This model is based on the increased control over the channel resulting from the need to maintain the image of the luxury goods and the luxury brand, which leads to the

preference of using a direct distribution channel and the use of an indirect channel only if this does not impair the luxury brand image and is economically lucrative. Based on the theoretical analysis of distribution strategies, this process is in turn influenced by three primary factors. The first two are product related factors (e.g. size, volume, durability) and business strategy related factors (role in the supply chain, ability of ensuring that the product reaches the consumer). The third factor – competitive advantage – primarily affects the last part of the distribution process i.e. the selection of the distribution outlet. According to the theories, luxury goods are most effectively distributed through monobrand boutiques. This model of the process of luxury goods distribution and its influencing factors was used by the author as the basis for analysing the selected companies in the empirical part of the thesis.

In order to outline the factors influencing the development of distribution strategies of companies in the luxury goods business in Estonia, the author conducted five semi-structured in-depth interviews.

By analysing the companies in the population from the four aforementioned aspects, the author reached the conclusion that the influencing factors indicated in the theoretical part of the thesis (product characteristics, company's business strategy, competitive advantage) were generally confirmed but the manner in which these factors influenced the company's luxury distribution strategy varied. In addition to the factors found in the theoretical part, empirical analysis showed that the luxury distribution strategies of Estonian companies are significantly affected by a fourth factor – the surrounding environment in which the company operates. In addition to the main factors influencing distribution strategies, one of the primary premises for the process of developing a luxury distribution strategy described in subsection 1.2 of the thesis, i.e. the importance of maintaining the image of luxury goods and brands, was also confirmed.

Based on the empirical analysis, the author considered it necessary to make amendments to the model stipulated in subsection 1.2 of the thesis which would take into account the results of the empirical analysis. In addition to including the environmental factor, an added conclusion was that the highlighted factors do not influence the process of the distribution strategy in subsequent stages but rather may play a role in each stage of developing a distribution strategy for luxury goods.

Subsequently, the author discussed the impact of the aforementioned factors on the process of developing a luxury distribution strategy. The first influencing factor is product characteristics (size, weight, durability, complexity etc.) which affects the choice of distribution channels, e.g. through the storage requirements of the luxury goods. In this case, it was necessary to ensure that the distribution strategy stipulates a special storage temperature and means of transport in order to maintain the quality of the luxury goods – champagne and Cuban cigars.

The second influencing factor, as stated above, is the environment of the respective company, which the author considered necessary to add to the developed model. This factor is clearly evident on the Estonian luxury goods market, as the number of prospective consumers of luxury goods is clearly limited and the market has a relatively small extent. As a result of the empirical analysis of companies, the author reached the conclusion that the extent of the local luxury goods market directly impacts the strategic distribution choices of companies engaged in the business of luxury goods. Due to the Estonian market being quite small, the companies chosen for analysis would use fewer distribution channels and rely primarily on a direct channel. In addition to the above, three companies do not use indirect channels at all, as this would not be profitable in Estonia in the opinion of the companies' representatives. Thirdly, it was found that four of the five companies considered that instead of the monobrand boutiques considered most effective according to theory, it is more practicable to use multibrand boutiques, which is clearly attributable to the local market environment in Estonia.

The third influencing factor was the company's business strategy and, based on this, the company's role in the supply chain of luxury goods. Depending on the company's position in the supply chain, the instructions of luxury goods suppliers directly influence the company's choice of distribution channels. Namely, the supplier's instructions primarily determine how the luxury goods must be displayed and whether the companies reviewed had the right to redistribute the products. The results confirmed the principles of the process of a luxury distribution strategy and its influencing factors postulated in the theoretical part of the thesis.

According to the theoretical part, the final influencing factor was the company's competitive advantage, which based on the empirical analysis, primarily reflected in the

companies' choice of distribution channels. These companies found that the distribution channel offering the greatest competitive advantage is a brand store (boutique), where, according to the companies' representatives, it is possible to convey the unique characteristics of luxury goods most effectively through the atmosphere of the store and the quality of the service, which in turn helps to set them apart from their competitors.

In addition to the primary influencing factor, the empirical analysis confirmed the principles of developing a luxury distribution strategy described in the theoretical part. Namely, it was ascertained that maintaining the image of the luxury goods and the luxury brand is crucial in choosing distribution channels. Direct channels are preferred primarily in order to achieve greater control. According to the theoretical discussion, current technological solutions would enable to use the internet as one possible distribution channel but due to the importance of maintaining the image of the luxury goods and the luxury brand, the companies analysed were not willing to use the internet as a direct distribution channel but rather only for the purpose of forwarding information. Nevertheless, the author considered it necessary to also include the internet in the model provided in subsection 2.3 of the thesis, as in the case of four of the five companies, this channel played an important part in forwarding the product information and selection of luxury goods.

To conclude, it can be said that the model postulated in subsection 1.2 of the thesis and principles thereof were largely confirmed in the empirical analysis and synthesis but due to the addition of the environmental factor, the author modified the model of the process of development of a luxury distribution strategy and its influencing factors based on the Estonian market environment.

The author considers it necessary to emphasise that the model provided in the master's thesis is applicable primarily to an economic environment with luxury goods market trends and wealth similar to those in Estonia. Furthermore, the author finds that the categories of factors situated on the right side of the model are mostly universal and applicable to various products, whereas the differences resulting from the unique characteristics of luxury goods distribution are primarily evident on the left side of the model. Due to this, the influencing factors could also be taken into account in

developing distribution strategies for other product segments, especially if the process of developing a distribution strategy which takes into account the products characteristics has been determined.

According to the results of this master's thesis, the best method of commencing distribution of luxury goods in Estonia and in other countries with similar trends would be through one distribution channel, which, in our local economic environment and in the case of luxury goods, could be a multibrand boutique. This approach enables the company to combine various luxury brands under one brand store while retaining control over the luxury brand image and being able to convey the unique characteristics of the luxury goods. The use of other distribution channels primarily depends on the company's role in the supply chain of luxury goods, the characteristics of the specific product and the intensity of competition.



## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Ott Jõgi (sünnikuupäev: 07.03.1988)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Luksuskaupade jaotusstrateegia kujunemist mõjutavad faktorid Eesti ettevõtete näitel“, mille juhendaja on Tanel Mehine,
  - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus 03.06.2014